HARVARD

BECOMING A MANAGER

CẨM NANG QUẢN LÝ & CEO

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Linda A. Hill

First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

– Xin ông cho biết bí quyết dẫn đến thành công hiện nay của công ty?

– Nhờ những quyết định đúng.

– Phải làm gì để có những quyết định đúng?

– Nhờ kinh nghiệm.

– Vậy làm cách nào để có những kinh nghiệm ấy?

– Nhờ những quyết định sai.

LỜI GIỚI THIỆU

Bạn có biết việc trở thành sếp khó khăn đến mức nào không khi dường như mọi thứ đều vượt ra khỏi tầm kiểm soát của bạn? Cảm giác này thật khó tả! Nó giống như khi bạn có một đứa con vậy. Vào ngày X trừ 1, bạn vẫn còn chưa có con, thế nhưng đúng ngày X, bạn bỗng dưng trở thành một bà mẹ hay ông bố và bạn có nghĩa vụ phải biết tất cả mọi thứ trên đời liên quan đến việc chăm sóc một đứa trẻ.

Trên đây là chia sẻ của một nhà quản lý chi nhánh vừa được thăng chức ở một công ty chứng khoán. Anh đảm nhiệm vị trí này chỉ mới một tháng. Trước khi được thăng chức, anh đã làm công việc môi giới trong suốt 13 năm. Anh từng là một nhân viên xuất sắc và là một trong những nhà môi giới năng nổ và sáng tạo nhất ở công ty. Anh và các đồng nghiệp không hề ngạc nhiên khi giám đốc khu vực đề nghị anh nghĩ đến sự nghiệp quản lý. Nhìn chung, những nhà quản lý chi nhánh mới thường được thăng chức dựa trên năng lực và thành tích đóng góp của cá nhân họ.

Anh rất thích công việc môi giới chứng khoán và chưa bao giờ nghĩ một cách nghiêm túc rằng mình sẽ trở thành nhà quản lý. Dù việc kinh doanh tiền tệ diễn ra khá trôi chảy trong nhiều năm

liền, nhưng đôi lúc anh vẫn lo lắng: "Liệu thị trường đầu cơ giá lên có kéo dài mãi không hay chỉ được một thời gian ngắn?". Mỗi lần nghĩ về bốn nhà quản lý chi nhánh mà anh từng có dịp cùng làm việc trước đây, anh lại tự tin kết luận rằng ở anh đã hội đủ những yêu cầu cần thiết để trở thành một nhà quản lý hiệu quả. Nhiều lần anh còn hình dung nếu đứng ở vị trí của người phụ trách bộ phận thì anh sẽ biết phải sắp xếp mọi việc thế nào để anh và đồng nghiệp có thể cống hiến hết khả năng của mình. Anh quyết định tìm hiểu sâu hơn về cơ hội trở thành người quản lý chi nhánh, và cuối cùng quyết định tiếp nhận lời gợi ý kia. Nhà quản lý chi nhánh đã mời anh ra ngoài ăn trưa để chúc mừng. Chỉ sang tuần sau, khi bàn giao số khách hàng cũ của mình cho các nhân viên môi giới khác, anh mới bắt đầu cảm thấy lo sợ, bởi anh đang ra khỏi lớp "vỏ bọc an toàn". Rồi chỉ sau một thời gian ngắn, anh đã than thở rằng dường như anh đã lỡ "ngoạm một miếng quá lớn đến nỗi nhai không được, mà nuốt cũng chẳng xong".

Trải nghiệm này không phải là cá biệt. Thật vậy, việc thăng tiến lên cấp quản lý là cột mốc quan trọng trong sự nghiệp của một cá nhân và cả tổ chức. Đó thường là phần thưởng cho những người có năng lực và đạt hiệu suất làm việc tốt, cũng là một cách đưa nhân tài tham gia vào hệ thống quản lý. Nhưng hành trình từ một nhân viên xuất sắc đến một nhà quản lý giỏi thường không bằng phẳng và lắm chuyện ly kỳ. Bất chấp những thành tích khi còn là nhân viên, nhiều nhà quản lý mới không bao giờ thành công trong vai trò quản lý. Cấp quản lý cơ sở trong các tổ chức là vị trí thường bị đánh giá là thiếu khả năng, thiếu sáng tạo và chỉ làm cho công việc rối tung lên. Chi phí nhân sự và chi phí tài chính làm kinh ngạc cả tổ chức lẫn những người trong cuộc, khi nhà quản lý mới không thể thực hiện bước chuyển tiếp này. Ngay những người vượt qua được thử thách cũng cảm thấy công việc quản lý đã để lại một dấu ấn sâu đậm, có khi kéo dài đến tận 25 năm sau.

Dù việc chuyển tiếp lên cấp quản lý quan trọng như vậy, nhưng sự hiểu biết của chúng ta về điều đó lại hạn hẹp đến không ngờ và rất ít người được dạy những "bài học vỡ lòng" dành cho các nhà quản lý. Và đây chính là chủ đề của cuốn sách mà bạn đang đọc: Các nhà quản lý mới cho rằng điều gì là khó khăn nhất? Họ đã học được gì để trở thành nhà quản lý? Họ dựa trên các nguồn lực cá nhân và tổ chức nào? Mặc dù các loại sách mô tả về những nhà quản lý hiệu quả và thành công chất đầy trên kệ các nhà sách, nhưng chỉ có đôi ba cuốn nhắc đến việc họ đã đạt được điều đó như thế nào.

NHỮNG NHÀ QUẢN LÝ MỚI VÀO NGHỀ

Cuốn sách này viết về 19 nhà quản lý của một công ty chứng khoán và một công ty máy tính trong năm đầu tiên họ bước vào sự nghiệp quản lý. Tất cả họ đều là những nhà quản lý kinh doanh hay tiếp thị mới được bổ nhiệm.

Trước khi được thăng chức, họ là các nhân viên nổi trội và được biết đến như một chuyên gia. Sự đóng góp của họ mang tính chất cá nhân. Trong khi đó, một nhà quản lý phải chính thức điều hành một công ty hay một bộ phận và có trách nhiệm giám sát người khác, chứ không phải trực tiếp thực hiện những nhiệm vụ chuyên môn. Sự phân tách chức năng của một nhân viên và một nhà quản lý cấp cơ sở thường không rõ ràng, vì những nhà quản lý cấp cơ sở cũng thực hiện các công việc chuyên môn nhất định. Vậy nên điểm khác biệt giữa nhà quản lý và một người đóng góp cá nhân nằm ở quyền lực chính thức đối với người khác, cũng như quyền và nghĩa vụ kèm theo vị trí quản lý đó.

Nhà quản lý mới là người quản lý kinh doanh cấp cơ sở trong công ty. Hàng ngày họ trực tiếp chịu trách nhiệm quản lý và giám sát các đại diện bán hàng trong khu vực của mình. Họ có nghĩa vụ phải đạt được các mục tiêu bán hàng và tiếp thị cụ thể. Công việc của họ bao gồm phát triển tổ chức bán hàng; tạo môi trường làm việc lành mạnh; thiết lập tiêu chuẩn về hiệu suất hoạt động; đánh giá, khen thưởng và phát triển nhân viên cấp dưới; làm cầu nối giữa bộ phận do mình phụ trách và các bộ phận khác trong công ty; giải thích và thi hành chính sách đoàn thể; là đại diện cho công ty trước cộng đồng.

Cả hai nhóm tham gia nghiên cứu này đang làm việc cho các công ty được xếp vào danh sách Fortune 500 và đều thuộc nhóm dẫn đầu trong lĩnh vực của mình. Các công ty đã phải thay đổi liên tục để thích nghi với môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh và bất ổn. Vì vậy, vai trò quản lý trong các công ty cũng trở nên phức tạp hơn. Các nhà quản lý có quyền hạn lớn hơn về tài chính, chiến lược và nguồn nhân lực. Nhiệm vụ của họ là theo đuổi không chỉ các mục tiêu tài chính ngắn hạn, mà cả những sáng kiến chiến lược dài hạn. Họ được trông đợi không chỉ tập trung đẩy mạnh doanh thu, mà còn nâng cao lợi nhuận. Công ty chứng khoán, sau khi bãi bỏ quy định về ngành kinh doanh dịch vụ tài chính, đã chuyển trọng tâm từ sản phẩm sang dịch vụ. Công ty máy tính gần đây đã bắt đầu chương trình kiểm soát giá cả, dịch vụ và chất lượng. Và cả hai công ty đều nhấn mạnh yêu cầu về khả năng lãnh đạo, phát triển nhân viên cấp dưới và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Trách nhiệm của các nhà quản lý tại công ty chứng khoán và các nhà quản lý ở công ty máy tính không giống nhau. Vị trí công việc của họ cũng khác nhau đáng kể. Các nhà quản lý ở công ty chứng khoán quản lý những người kinh doanh bán lẻ, vốn là những người độc lập trong việc bán sản phẩm vô hình (các công cụ tài chính) cho khách hàng cá nhân và đơn vị kinh doanh nhỏ. Các nhà quản lý ở công ty máy tính chịu trách nhiệm về những người bán hàng vốn bán hệ thống xử lý số liệu lớn cho các khách hàng thương mại. Họ là thành viên của một đội ngũ bán hàng bao gồm các nhà phân tích hệ thống, nhân viên hành chính và vận hành, và các nhà quản lý công ty máy tính không có quyền lực chính thức nào đối với họ. Các nhà quản lý công ty chứng khoán là những nhà quản lý chung, với trách nhiệm tính toán lỗ lãi cho toàn chi nhánh. Họ được yêu cầu lập kế hoạch chiến lược và thực hiện chương trình cho bộ phận của mình. Tuy vậy, họ chỉ chịu trách nhiệm về chức năng bán hàng; hầu hết các mục tiêu của họ vẫn còn là doanh thu chứ chưa định hướng tới lợi nhuận. Họ phải xây dựng các chương trình kinh doanh và tiếp thị cho bộ phận mình phụ trách dựa trên chiến lược chung của chi nhánh. Đối với nhà quản lý ở công ty chứng khoán, "nhịp cầu" nối quyền hạn và sự tự chủ kéo theo sự thay đổi trong chức vụ có vẻ dài rộng hơn so với các nhà quản lý tại công ty máy tính. Cũng không có gì ngạc nhiên khi các nhà quản lý ở công ty chứng khoán có nhiều kinh nghiệm trong vai trò một nhân viên bình thường hơn là các nhà quản lý ở công ty máy tính.

Bất chấp những khác biệt này, các nhà quản lý mới đã có những mô tả nhất quán về những kinh nghiệm đầu tiên của họ[1]. Chúng ta sẽ cùng xem xét năm làm việc đầu tiên của các nhà quản lý.

NHỮNG PHÁT HIỆN MỚI

Mặc dù có vô số sách báo đưa ra lời khuyên về việc phát triển năng lực quản lý, nhưng rất ít tài liệu dựa trên cơ sở nghiên cứu các bài học thực tiễn, chưa kể hiếm có tài liệu nào đứng trên quan điểm của nhà quản lý mới hay xem xét kinh nghiệm được đúc kết từ công việc. Với cái nhìn đơn chiều, hầu hết các tài liệu đó đều tập trung phác thảo kiến thức mà một nhà quản lý cần biết: có đủ năng lực cần thiết (kiến thức và những kỹ năng liên quan để phát huy hết chức năng quản lý) và chứng minh những mối quan hệ then chốt. Việc trở thành nhà quản lý chủ yếu được trình bày như một bài tập trí tuệ, dù đó là một bài tập khó.

Trong chương này, chúng tôi trình bày vấn đề theo một hướng tiếp cận khác. Ở đây, các nhà quản lý mới sẽ tự nói về bản thân khi

họ học một "nghề" mới. Kinh nghiệm và ấn tượng của họ tiết lộ cho chúng ta nhiều thông tin về những thách thức mà một nhà quản lý mới phải đối diện. Hãy lắng nghe họ và bạn sẽ hiểu rằng sự chuyển tiếp thành nhà quản lý không chỉ giới hạn ở việc đạt được các quyền hạn hay xây dựng các mối quan hệ, mà còn là sự biến đổi sâu sắc khi cá nhân học cách suy nghĩ, cảm nhận và đánh giá như những nhà quản lý.

Sự chuyển đổi thành cấp quản lý

Từ...	*Thành...*
Một chuyên gia giỏi và người trực tiếp làm các công việc cụ thể. Mọi hoạt động đều gắn chặt với các công việc này.	Một người tổng hợp và lập chương trình hành động cho người khác. Điều phối các nhiệm vụ khác nhau, bao gồm tài chính, thiết kế sản phẩm và sản xuất hay tổ chức. Mọi hoạt động đều gắn chặt với một doanh nghiệp hay một vị trí quản lý.
Một "nghệ sĩ độc diễn". Hoàn tất mọi việc chủ yếu bằng nỗ lực của chính mình. Là một người tương đối độc lập.	Một người xây dựng mạng lưới cho các hoạt động tập thể. Thúc đẩy người khác làm việc để hoàn thành nhiệm vụ. Là một người có tinh thần làm việc tương tác cao.

Các nhà quản lý mới vào nghề mô tả sự biến đổi này một cách sống động và đan xen vào đó là những câu chuyện khi họ đương đầu với căng thẳng để thích ứng với cương vị mới, thay đổi những quan điểm và thói quen cố hữu, e dè thử nghiệm những cách tư duy và hành xử mới... Theo họ, điều đáng quan tâm không chỉ đơn giản là điều gì đã xảy ra, mà là họ đã cảm nhận điều đó như thế nào.

Các nhà quản lý bắt đầu điều chỉnh tâm lý khi họ cố gắng suy nghĩ và vật lộn với những trách nhiệm mới là lập chương trình và xây dựng mạng lưới. Bốn nhiệm vụ trong bước chuyển tiếp này là:

- Tìm hiểu ý nghĩa của việc trở thành một nhà quản lý;
- Rèn luyện và phát triển kỹ năng giao tiếp;
- Tự khẳng định mình;
- Khả năng đối phó với áp lực và cảm xúc cá nhân.

Tuy nhiên, những kỳ vọng của các nhà quản lý vẫn chưa đầy đủ và khá sơ sài. Họ cần dung hòa chúng với thực tế của công việc quản lý hàng ngày, cũng như với những đòi hỏi liên tục và khó lý giải của cấp dưới, cấp trên và cả những người đồng cấp. Qua thời gian, các nhà quản lý bắt đầu tự phát triển lý thuyết quản lý của riêng mình, tức là xây dựng một tập hợp các giả định về vai trò quản lý. Họ càng nhận thức về các lý thuyết này một cách rõ ràng hơn khi chúng được phản ánh trong từng hành động và quyết định của họ. Từng bước, các lý thuyết này sẽ dẫn lối cho hành vi của họ trong tương lai.

Đa số các nhà quản lý đều xác nhận rằng việc "học làm quản lý" trong năm đầu tiên là vượt qua những thách thức về mặt con người. Qua sự tương tác với những người khác, họ rút ra được nhiều quy tắc ứng xử giữa các cá nhân trong hoạt động quản lý. Chính việc tự rèn luyện bản thân, chứ không phải những đòi hỏi về công việc, khiến nhà quản lý mới cảm thấy lo ngại nhất. Năm đầu tiên quản lý là khoảng thời gian tự đánh giá và phát triển cá nhân. Họ trưởng thành hơn khi đương đầu với những phát hiện mới về bản thân và được an ủi phần nào khi thấy những nhà quản lý mới khác cũng lúng túng như họ - đang thay đổi và phát triển. Vậy trước hết họ cần học cách đương đầu với những căng thẳng và cảm xúc mãnh liệt liên quan đến chức vụ mới để hướng đến sự thăng tiến tiếp theo.

Mặc dù có thể phân chia bốn nhiệm vụ trên, nhưng các nhà quản lý vẫn ít nhiều xử lý và học hỏi chúng cùng một lúc. Học hỏi ở đây là học cách nhìn nhận vấn đề bằng cái nhìn mới, ở một trình độ cao hơn và học từ thực tế. Đôi khi, các nhà quản lý không ý thức được rằng họ đang học. Việc học chủ yếu là sự thay đổi âm thầm diễn ra trong quá trình tích lũy kinh nghiệm nhằm từng bước tiếp thu những niềm tin, quan điểm và giá trị mới. Đây là một trong những quá trình tinh lọc và điều chỉnh quan trọng nhất. Warren Bennis, một tác giả chuyên về huấn luyện và phát triển kỹ năng quản lý, đã viết: "Nhà quản lý là người không chú tâm góp nhặt những điều đã học để biến chúng thành 'tài sản' của mình, mà chỉ trở thành một con người mới với những điều học được như một phần không thể tách rời trong con người họ".

Cũng như những người trẻ tuổi khi "lên chức" cha mẹ, các nhà quản lý cần học hỏi ngay từ công việc. Họ chịu trách nhiệm về cuộc sống của những người khác, vì thế họ buộc phải ra quyết định và hành động trước cả khi họ biết chính xác mình cần làm gì. Và như những ông bố, bà mẹ trẻ kia, các nhà quản lý cũng trưởng thành nhờ kinh nghiệm. Khi họ đương đầu với thử thách, họ mới

xem xét bản thân và thế giới bằng một cái nhìn khác.

Đa phần các nhà quản lý trong nghiên cứu này đều thành công. Họ được cấp trên đánh giá là thực hiện tốt công việc ngay trong năm đầu tiên. Nói cách khác, họ đã đúng khi dám thử nghiệm những chuyển biến cần thiết. Nhưng họ cũng thừa nhận rằng đây là quãng thời gian đặc biệt khó khăn đối với họ.

I

TRỞ THÀNH NHÀ QUẢN LÝ

Để câu chuyện về kinh nghiệm của những người mới trở thành nhà quản lý được kể lại một cách xác thực nhất, chúng ta hãy bắt đầu từ điểm xuất phát của họ, tức là tìm hiểu xem việc trở thành nhà quản lý có nghĩa là gì và công việc của nhà quản lý gồm những gì, vai trò quản lý và sự đóng góp cá nhân ra sao, và họ bắt đầu nắm bắt vai trò đó như thế nào.

Trước hết, những người mới làm quản lý sẽ học hỏi thông qua kinh nghiệm trước đây của họ trong vai trò nhân viên, sau đó họ học từ sự tương tác với những người khác trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ của bộ phận mà họ quản lý. Suốt năm đầu trên cương vị này, các nhà quản lý vừa kiểm chứng sự hiểu biết trước đó của họ về vai trò và công việc của một nhà quản lý, vừa trực tiếp đối diện với những rắc rối không thể tránh khỏi đi kèm theo chiếc ghế lãnh đạo của họ, lại vừa kỳ vọng vào sự hợp tác của các cộng sự.

Họ gặp nhiều chuyện bất ngờ trong quá trình làm việc, cả tích cực lẫn tiêu cực. Khi các nhà quản lý đã nhìn rõ hơn thực tế của hoạt động quản trị, họ lại bị bất ngờ khi những kỳ vọng của tổ chức không được đáp ứng và những tình huống không thể lường trước cứ nối tiếp nhau xảy ra. Những khó khăn và kỳ vọng không phù hợp với "cái khung" hiện tại này khiến họ phải vật lộn với ba vấn đề quan trọng: (1) làm thế nào để những kỳ vọng ban đầu về công tác quản trị phù hợp với thực tế cuộc sống hàng ngày của họ trong cương vị là một nhà quản lý; (2) làm thế nào để giải quyết vô số mâu thuẫn với cấp dưới; và (3) làm thế nào để phát huy hiệu quả và đáp ứng các yêu cầu đầy tham vọng của cấp trên. Với những người mới bắt tay vào công việc quản lý, khái niệm quản lý chỉ gói gọn trong những kỳ vọng trước đây của họ và của những người mà họ tiếp xúc. Còn giờ đây, họ phải hiểu rõ những kỳ vọng đó là

gì.

1.

THIẾT LẬP PHẠM VI HOẠT ĐỘNG

VAI TRÒ QUẢN LÝ

Ban đầu, do các nhà quản lý chưa có khái niệm rõ ràng về vị trí công việc mà họ vừa gật đầu chấp nhận nên họ không thể đánh giá mức độ phức tạp hay "tầm vóc" của vai trò mới. Một nhà quản lý trẻ kể lại:

Tôi không hề có chút ý tưởng nào về công việc sắp tới. Tôi cứ vừa đi vừa cười một mình vì được lên chức mà không biết mình cần được hướng dẫn những nguyên tắc hay phong cách gì. Chỉ sau ngày đầu tiên, tôi đã cảm thấy như mình vừa tự húc đầu vào đá vậy!

Quả là các nhà quản lý mới rất khó xác định vai trò của họ. Những người dày dạn kinh nghiệm và các tác giả đã viết nhiều về công tác quản lý và đề xuất vô số khái niệm khác nhau, và tất cả đều chung quan điểm rằng vai trò quản lý rất phức tạp với nhiều đòi hỏi khắt khe. Các nhà quản lý phải xử lý nhiều trách nhiệm đa dạng, đôi khi khá mơ hồ, và thường vướng vào bẫy "mạng lưới quan hệ" với những người luôn đưa ra những đòi hỏi trái chiều: cấp dưới, cấp trên, các thành phần khác trong và ngoài tổ chức. Họ phải xác định những việc cần làm và cả cách thức hành động giữa mớ hỗn tạp của những điều không chắc chắn, nhưng lại đa dạng và có mối quan hệ hữu cơ này. Vì thế, các nhà quản lý phải triển khai và liên tục cập nhật lịch trình làm việc cho bộ phận của mình. Những lịch trình này sẽ kèm theo cơ cấu và thông số để họ hành động. John Kotter, một chuyên gia về quản lý, đã mô tả lịch trình này là sản phẩm của các kế hoạch và mục tiêu được kết nối lỏng lẻo nhắm đến những trách nhiệm ngắn và dài hạn (đối với

các nhà quản lý này, dài hạn có nghĩa là 1 đến 5 năm) cùng nhiều vấn đề khác như tài chính (doanh số, chi phí, thu nhập, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư), hoạt động sản xuất kinh doanh (cải tiến sản phẩm hoặc phát triển sản phẩm mới, lượng hàng tồn đọng, thị phần) và tổ chức (cơ cấu, các chính sách quản lý nguồn nhân lực, quản lý hiệu suất làm việc của cấp dưới). Để thực hiện các lịch trình đó, các nhà quản lý phải thiết lập mối quan hệ tương tác với những con người trong mạng lưới của họ.

Trong vai trò là người đóng góp cá nhân khi còn là nhân viên, họ chỉ có một lịch trình là thực hiện công việc, tức là bán sản phẩm và dịch vụ cho những khách hàng cụ thể. Tất nhiên, để thực hiện nhiệm vụ này, họ phải có mối quan hệ với khách hàng, cấp trên, và đôi khi cả những người đồng sự. Tuy nhiên, những đóng góp của họ cho các mục tiêu của doanh nghiệp chủ yếu dựa trên suy nghĩ và hành động cá nhân.

Việc được thăng tiến lên cấp quản lý đồng nghĩa với việc phạm vi nhiệm vụ sẽ rộng hơn, cụ thể là phải chịu trách nhiệm cao hơn về con người, tiền bạc, chức năng hoạt động, sản phẩm và thị trường. Khi đó, đóng góp của các nhà quản lý vào các mục tiêu của doanh nghiệp sẽ dựa trên sự ảnh hưởng của họ đối với toàn bộ phòng ban mà họ phụ trách, nghĩa là họ phải dùng ảnh hưởng đó để thúc đẩy nhân viên dưới quyền làm việc. Do đó, họ phải xây dựng và duy trì mạng lưới quan hệ rộng lớn và đa dạng hơn (bao gồm cả một nhóm người hoàn toàn mới: cấp dưới). Là người có thẩm quyền chính thức, họ chịu trách nhiệm liên kết các lịch trình khác nhau của nhân viên, thương thảo và lập ra lịch trình phù hợp, điều phối công việc của những người trong mạng lưới để hoàn tất lịch trình này, và nhờ đó đạt được những kết quả mà tổ chức của họ mong muốn.

NHỮNG KỲ VỌNG

Các nhà quản lý và những người trong mạng lưới quan hệ của họ có quan điểm không giống nhau về vai trò quản lý, bởi nhận thức của mỗi nhóm thường có xu hướng liên quan đến lợi ích của họ. Những kỳ vọng ban đầu của các nhà quản lý mới chủ yếu được hình thành từ động cơ thăng tiến và từ kinh nghiệm của họ trong vai trò một nhân viên xuất sắc. Để xác định vai trò mới của mình, họ thường tập trung vào thẩm quyền chính thức vừa có được và trách nhiệm lên lịch trình công tác liên quan đến doanh thu, trong khi ít chú trọng phần thứ hai trong vai trò quản lý là giờ đây họ chủ yếu chịu trách nhiệm về con người, chứ không phải về nhiệm vụ của bộ phận mà họ vừa tiếp nhận. Kết quả là cả hai khía

cạnh lên lịch trình lẫn xây dựng mạng lưới đều bị ảnh hưởng. Nói cách khác là "dấu ấn" của họ trong cả hai lĩnh vực này đều mờ nhạt.

Trong lúc đó, cấp dưới lại xem nhẹ quyền lực chính thức của nhà quản lý mới mà chỉ nhấn mạnh vào yêu cầu làm việc thông qua người khác và làm việc với người khác. Cấp dưới định nghĩa trách nhiệm lên lịch trình và xây dựng mạng lưới của nhà quản lý theo cách có lợi cho mình, tức là nhiệm vụ đầu tiên và trên hết của nhà quản lý là đảm bảo các kế hoạch cá nhân của cấp dưới phải được đáp ứng. Điều cấp dưới quan tâm nhất là các nhà quản lý đừng xâm phạm "lãnh thổ" và "chủ quyền" của họ, trong khi vẫn phải tạo điều kiện và cung cấp nguồn lực cần thiết để cấp dưới đạt được thành công và cảm thấy hài lòng với công việc.

Cấp trên là những người có cách nhìn nhận toàn diện và hợp lý nhất về vai trò của nhà quản lý, tuy đôi lúc họ vẫn tỏ ra có đôi chút thiên lệch. Họ nhấn mạnh vào thẩm quyền chính thức của nhà quản lý, đặc biệt là phần "trách nhiệm ngầm hiểu" từ thẩm quyền ấy đối với tất cả mọi việc xảy ra trong đơn vị, phòng ban. Vì cấp trên có chương trình hoạt động riêng và cho rằng các nhà quản lý cần đóng góp cho lịch trình đó, nên mối quan tâm chính của họ là các nhà quản lý phải đáp ứng được bất cứ mục tiêu nào mà cấp trên giao phó.

Chúng ta chỉ dành ít thời gian cho các kỳ vọng của đồng sự , vì bản thân các nhà quản lý cũng ít chú ý đến họ. Giống như những người khác trong mạng lưới của nhà quản lý, các đồng sự của họ định nghĩa vai trò quản lý theo cách riêng của mình. Nhờ nắm quyền chính thức nên các nhà quản lý có trách nhiệm đảm bảo để không chỉ người đồng sự, mà cả cấp dưới của đồng sự, cũng phải công nhận và giải quyết các mối quan tâm và yêu cầu của họ.

Tóm lại, mỗi nhóm đều có quan điểm riêng và điều đó tạo cảm giác rằng công tác quản lý quá ư phức tạp. Bảng dưới đây tóm tắt các định nghĩa khác nhau về vai trò quản lý bằng cách mô hình hóa khái niệm vừa trình bày.

Như thế nào là một nhà quản lý: Mô hình khái niệm

Vai trò quản lý	*Vị trí*			
	Nhà quản lý mới	*Cấp dưới*	*Cấp trên*	*Đồng sự*
Lên lịch trình				
Tài chính	x		x	
Kinh doanh	x	x	x	
Tổ chức		x	x	
Xây dựng mạng lưới				
Cấp dưới	x	x	x	
Cấp trên			x	
Đồng sự			x	x
Các đối tượng bên ngoài			x	

KỲ VỌNG CỦA NHÀ QUẢN LÝ MỚI: MỘT VỊ SẾP

Khi được yêu cầu mô tả về một nhà quản lý, gần như tất cả các nhà quản lý đều bắt đầu từ quyền hạn chứ không phải nghĩa vụ của cấp quản lý, và hầu hết nói rằng làm quản lý nghĩa là làm sếp:

Nhà quản lý là người đứng đầu.

Nhà quản lý là người có năng lực, thẩm quyền cao và chuyên môn giỏi.

Là nhà quản lý nghĩa là được tự chủ điều hành văn phòng riêng của mình, sử dụng ý tưởng và tư duy của mình.

Bạn nắm giữ tương lai nghề nghiệp, việc làm của cấp dưới, vì vậy bạn là người có tiếng nói quyết định.

Những câu trả lời này giống nhau ở chỗ chúng cùng khẳng định rằng làm sếp nghĩa là có trách nhiệm, có quyền hạn và có quyền kiểm soát. Hầu hết các nhà quản lý đều đồng nhất động cơ trở thành nhà quản lý của họ với cơ hội sử dụng quyền hạn và quyền kiểm soát. Họ cho rằng với những thứ đó, họ sẽ được tự do làm những gì họ nghĩ là tốt nhất. Họ sẽ không còn phải "mệt mỏi vì những yêu cầu vô lý của người khác".

Giờ thì tôi sẽ là người chỉ huy. Tôi muốn đi con đường riêng của mình. Vấn đề không phải là quyền hạn đối với người khác, mà tôi chỉ muốn có quyền kiểm soát cuộc sống của chính tôi.

Tôi muốn các ý tưởng của tôi có cơ hội trở thành hiện thực.

Tôi đã làm việc cho nhiều nhà quản lý và không hài lòng với phần lớn trong số họ. Tôi bắt đầu trò chuyện với mọi người và nói cho họ biết quan niệm của tôi về quản lý, tôi cũng nói là tôi nhất định phải thử nghiệm những suy nghĩ đó. Tôi muốn có cơ hội đối xử với mọi người theo cách mà tôi luôn muốn người khác đối xử với mình.

Thẩm quyền chính thức song hành cùng với trách nhiệm ra quyết định. Hầu hết các nhà quản lý đều nhìn nhận việc ra quyết định là một chức năng quan trọng trong vai trò mới của họ, với tư cách là nhân vật có quyền hành.

Tôi được trả lương để ra quyết định.

Cần có khả năng ra quyết định tốt, sau đó triển khai và bám sát quyết định đó. Các nhà quản lý gặp khó khăn là những người phải đánh vật với việc ra quyết định, nhưng rốt cuộc vẫn đưa ra các quyết định sai lầm. Họ cứ băn khoăn liệu đó đã thật sự là quyết định đúng đắn chưa. Bạn đừng bao giờ bắt chước họ.

Trong lĩnh vực này, bạn không thể làm việc hời hợt được. Bạn phải nhận lấy trách nhiệm quản lý vì sự thịnh vượng của khách hàng và công ty đều nằm trong tay bạn.

Qua đây, chúng ta thấy các nhà quản lý mới chủ yếu tập trung vào vấn đề bán hàng và kinh doanh, chứ không phải con người. Họ chỉ nhắc đến hai loại quyết định quản lý liên quan đến con người là tuyển dụng và sa thải cấp dưới. Thậm chí, những mâu thuẫn có thể xảy ra giữa các cá nhân cũng thường được quy về lĩnh vực chuyên môn. Một nhà quản lý còn lường trước rằng cô sẽ thường xuyên được gọi đến làm trọng tài trong các cuộc tranh cãi giữa cấp dưới và khách hàng. Cô mô tả công việc của mình là "đảm bảo ra quyết định kinh doanh chính xác" và "duy trì mối quan hệ thân thiện với khách hàng". Cô không nói gì về việc những hành động của cô có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa cô với nhân viên hay sự phát triển của họ. Giống như những người khác, nhà quản lý này nhìn nhận khía cạnh đầu tiên của vai trò quản lý – thẩm quyền chính thức – rõ ràng hơn khía cạnh thứ hai – hoàn thành nhiệm vụ thông qua việc thúc đẩy, động viên những người khác.

Lên lịch trình công tác

Nhà quản lý là người lãnh đạo bán hàng. Trong vai trò là sếp, các nhà quản lý mới cảm thấy mình có trách nhiệm chính trong việc

"lãnh đạo bán hàng", nghĩa là nhà quản lý là người "điều khiển công việc kinh doanh". Vì họ thuộc bộ phận bán hàng nên điều đó có thể hiểu là "mang lại doanh thu".

Tôi sẽ là người lãnh đạo bán hàng. Tôi cần phải bắt kịp các ý tưởng kinh doanh lớn. Bạn không thể trở thành một nhà quản lý bán hàng chừng nào chưa biết rõ về khách hàng của mình. Tôi đã hoàn thiện các kỹ năng cá nhân và hy vọng có thể đạt được những thỏa thuận tốt hơn từ số khách hàng mà tôi đã làm việc.

80% công việc của tôi liên quan đến bán hàng. Tôi thích bán hàng. Tôi biết rõ sản phẩm và tôi sẽ giúp nhân viên xây dựng phương pháp bán hàng. Tôi phải đưa cho họ những ý tưởng và đề xuất cụ thể về cách bán, cũng như phải điều hành hiệu quả các cuộc họp phổ biến thông tin, đồng thời động viên họ (nhân viên bán hàng) bán sản phẩm.

Ưu tiên của tôi là chỉ đạo kinh doanh, mang lại doanh thu.

Hầu hết các nhà quản lý cho rằng chỉ đạo bán hàng là nhiệm vụ tối cao của họ. Họ tin rằng cấp dưới, cấp trên và khách hàng tương lai của họ đều nhìn nhận như vậy.

Sếp trả lương cho tôi để hoàn thành chỉ tiêu và đáp ứng sự hài lòng của khách hàng.

Lợi nhuận là điều mà sếp mong muốn.

Vai trò của tôi là làm cho họ (cấp dưới) giàu có, đem khách hàng lại cho họ, huấn luyện về sản phẩm và các kỹ năng bán hàng.

Ba nhiệm vụ chính của người lãnh đạo bán hàng được các nhà quản lý mới đưa vào "bản mô tả" về vai trò của chính họ. Nghĩa vụ đầu tiên là "tạo cơ hội", tức là phân bổ khách hàng hay chỉ tiêu. Bên cạnh đó, họ còn phải đem lại những ý tưởng kinh doanh hiệu quả và kịp thời, thông tin về sản phẩm sẽ bán, cùng những bí quyết và phương thức bán hàng.

Nhân viên của tôi biết rằng thời gian là tiền bạc. Họ muốn tôi cho họ thông tin càng tập trung càng tốt.

Các đại diện bán hàng của tôi muốn tôi phản ứng nhanh. Họ tìm đến tôi vì họ không thể quyết định bước hành động tiếp theo. Họ cũng cần tôi đề ra chiến lược và xem liệu tôi có thể sử dụng chuyên môn của mình để giúp họ không.

Nhiệm vụ cuối cùng của người lãnh đạo bán hàng được nhấn mạnh là lập kế hoạch trung và dài hạn.

Công việc của tôi là chú ý đến tầm nhìn chiến lược cho khu vực bán hàng của mình. Tôi phải có kế hoạch tối thiểu hai năm và phải ý thức được khách hàng cần gì. Mọi nhà tiếp thị giỏi đều có tầm nhìn, cũng như mọi doanh nhân giỏi đều hình dung được khách hàng đang chuẩn bị đi đâu.

Tôi lập mục tiêu cho bộ phận của mình sau khi phân tích và triển khai chiến lược cho phân khúc thị trường của chúng tôi... Nhiều người trong số họ (cấp dưới) cảm thấy lúng túng khi phải dự đoán hành vi sắp tới của khách hàng. Vậy nên họ sẽ thử hình dung xem khách hàng đang làm, còn tôi phải đánh giá xem họ làm như vậy đã đúng chưa.

Các nhà quản lý tin là cấp dưới của họ sẽ đánh giá năng lực quản lý chủ yếu thông qua những cơ hội và ý tưởng kinh doanh mà họ cung cấp, trong khi cấp trên của họ lại chú ý nhiều hơn đến khả năng lập kế hoạch.

Khi thảo luận về vai trò lãnh đạo bán hàng, các nhà quản lý mới này đã chỉ ra sự khác biệt rõ rệt giữa một người đóng góp với tư cách cá nhân với một nhà quản lý. Tương tự, khi nhấn mạnh thẩm quyền chính thức, họ thấy việc lên lịch trình là một đặc quyền của nhà quản lý. Họ lấy quyền của một vị sếp để đặt ra các thông số quan trọng cho cấp dưới thực hiện, đặc biệt là để phân bổ khách hàng và lập chỉ tiêu. Họ cảm thấy thích thú với nhiệm vụ lập kế hoạch này, tức là họ quan tâm đến dài hạn. Họ thích "thực hiện chiến lược". Là sếp nên công việc của họ là chỉ đạo bộ phận của mình. Hơn nữa, các nhà quản lý này hiểu rằng khi thực hiện vai trò mới, họ có thể phải tạo sự giao thoa giữa những người mà họ cùng làm việc. Họ công nhận rằng cấp dưới và cấp trên có thể có những điểm ưu tiên khác nhau, nhưng họ vẫn chỉ tập trung vào nhiệm vụ lên lịch trình, nghĩa là chú tâm vào những thứ liên quan đến các lĩnh vực tài chính và kinh doanh, chứ không phải tổ chức hay con người.

Xây dựng mạng lưới

Nhà quản lý là người giám sát. Các nhà quản lý mới thường định nghĩa vị trí của họ theo trách nhiệm, chứ không phải mối quan hệ. Khi mới bắt đầu làm quản lý, họ chưa hiểu rằng họ chủ yếu và trước hết phải chịu trách nhiệm về nhân viên, chứ không phải nhiệm vụ. Vì thế, dù đã xác định được một số nhiệm vụ mới,

nhưng họ vẫn chưa nhận thức được những thứ mà họ nên từ bỏ, nhất là chịu trách nhiệm trực tiếp về công việc chuyên môn.

Hầu hết các nhà quản lý đều đề cập đến trách nhiệm quản lý con người khi họ ở vào vị trí mới. Tuy nhiên, từ "con người" ở đây là nhằm chỉ cấp dưới, chứ không phải cấp trên, đồng sự hay những nhân vật quan trọng khác bên ngoài tổ chức. Cũng nên lưu ý rằng khi nói đến cấp dưới, họ thường chủ yếu đề cập đến nhân viên kinh doanh. Ngay cả những người làm quản lý ở các bộ phận khác như bán hàng, hành chính, kinh doanh... thỉnh thoảng cũng vậy. Như chúng ta đã thấy, đối với các nhà quản lý mới được thăng tiến thì việc quản lý cấp dưới cũng giống như chỉ đạo bán hàng, mà việc chỉ đạo bán hàng lại đồng nhất với nhiệm vụ lên lịch trình hoạt động, nhất là trong các vấn đề tài chính và kinh doanh.

Rõ ràng các nhà quản lý mới chưa quen với trách nhiệm xây dựng mạng lưới. Họ hiểu rằng họ có trách nhiệm giám sát nhân viên bán hàng của mình, nhưng họ lại tập trung vào các khía cạnh mang tính hành chính và thủ tục, chẳng hạn như chấm công hay bố trí chỗ ngồi, và họ cho rằng công việc quản lý nhân sự chỉ có bấy nhiêu. Họ lúng túng, bực bội vì "trách nhiệm nhân sự" dường như luôn đòi hỏi thời gian và công sức của họ một cách quá đáng. Hầu hết các nhà quản lý, khi được yêu cầu xác định những nhiệm vụ quản lý then chốt, đều nhắc đến việc khuyến khích lực lượng lao động. Một số người thậm chí còn đề cập đến vai trò của nhà quản lý trong việc "tạo ra bầu không khí phù hợp" hay "lãnh đạo nhóm" trong tổ chức. Tuy nhiên, họ lại không thể mô tả cụ thể những gì họ xem là trách nhiệm của mình trong các lĩnh vực này. Họ chỉ đơn giản là gọi tên chúng.

Nhà quản lý là người quản lý hành chính. Chúng ta đã thấy rằng các nhà quản lý mới chủ yếu tập trung vào những quyền lợi mà họ được hưởng và chỉ miễn cưỡng chấp nhận một trong các nghĩa vụ mà họ xác định là đi đôi với thẩm quyền, cụ thể là quản lý hành chính. Họ định nghĩa quản lý hành chính là những hoạt động giao tiếp thường nhật, chẳng hạn như công việc giấy tờ hay trao đổi thông tin. Vai trò của người quản lý hành chính có vẻ liên quan đến những hình ảnh ít tích cực hơn trong số các hoạt động của nhà quản lý. Họ xem trách nhiệm quản lý hành chính như sợi dây vô hình đang trói buộc họ, cản trở họ thực hiện quyền tự chủ và lấy đi của họ thời gian quý báu mà lẽ ra phải dành cho những trách nhiệm quan trọng hơn.

Các nhà quản lý hành chính là những viên chức quan liêu, những người không có lập trường và những kẻ ăn bám.

Vị sếp tệ nhất của tôi chỉ là một người quản lý hành chính thuần túy. Lúc nào ông ta cũng đóng chặt cửa văn phòng và dành toàn bộ thời gian để làm những công việc giấy tờ.

Tôi chẳng bao giờ muốn nghĩ mình sẽ là một nhà quản lý, bởi nếu làm như vậy, tôi sẽ đánh mất lợi thế đang có. Bạn đang làm công việc tiếp thị, chứ không phải công việc nhân sự. Trong công việc tiếp thị, bạn phải hướng tới kết quả; mọi thứ còn lại đều không quan trọng.

Không ít nhà quản lý mới xác định việc quản lý hành chính là một chức năng quản lý thứ yếu, nhưng quan trọng, tức là xem đó là một điều không mong muốn, nhưng phải chấp nhận. Họ nói: "Công việc của một nhà quản lý là dẫn dắt kinh doanh, trong khi vẫn bám sát các chính sách và quy trình của công ty".

Các nhà quản lý mới xem nhiệm vụ hành chính của mình là để phục vụ hai mục đích. Thứ nhất, là nhằm đảm bảo rằng công việc được thực hiện đúng yêu cầu của pháp luật và theo kế hoạch của công ty. Những nhà quản lý ở các công ty chứng khoán tỏ ra nhạy cảm với vai trò quản lý hành chính hơn những người đồng cấp ở các công ty máy tính.

Họ giải thích: "Công việc của chúng tôi liên quan đến tiền bạc nên phải có quy định chặt chẽ". Thứ hai, các nhà quản lý chi nhánh được xem là nhân vật then chốt phụ trách vấn đề tuân thủ, vì người này có vị trí phù hợp nhất để kiểm soát hoạt động của các nhân viên môi giới. Các thủ tục hành chính được lập ra là nhằm bảo vệ họ và công ty khỏi những hành vi sai trái hay thiếu công bằng.

Có một tập hợp quy tắc nền tảng về cách thức hoạt động và là những quy tắc mà bạn đã biết khi là một đại diện bán hàng. Nhưng chẳng bao lâu nữa, tôi sẽ trở thành nhà quản lý. Tôi sẽ phải khách quan hơn và ít sáng tạo hơn. Tôi sẽ phải tuân thủ theo một cơ cấu nào đó. Lúc đó, tôi phải cố gắng tạo ra một môi trường đồng nhất không chỉ cho những nhân viên trong chi nhánh của mình, mà còn cho toàn bộ mảng hoạt động này và cả công ty.

Việc hành chính đặt mọi thứ lên vai nhà quản lý. Tôi sẽ bị sa thải nếu một nhân viên môi giới gian lận mà tôi không biết... Để tự bảo vệ mình, tôi buộc phải làm theo những thủ tục đó.

Theo một số nhà quản lý mới thì các thủ tục hành chính là cách để tổ chức liên tục thu thập và cập nhật thông tin về những gì

đang xảy ra trong lĩnh vực của họ và trên thương trường nói chung. Các nhà quản lý mong muốn rằng trách nhiệm hành chính của họ có ý nghĩa đối với cấp trên, đồng thời được cấp dưới và khách hàng nhìn nhận đúng.

Nhà quản lý là nhà chính trị. Tất cả các nhà quản lý mới thường băn khoăn về việc sắp xếp các mối quan hệ với cấp trên và đồng sự, đặc biệt là về các mục tiêu mà tổ chức giao cho họ. Họ cảm thấy cách tốt nhất để làm hài lòng cấp trên là tạo ra kết quả, nghĩa là đáp ứng chỉ tiêu doanh số tại các khu vực mà họ phụ trách. "Tạo ra kết quả" được họ hiểu là "chỉ đạo kinh doanh". Rất ít người đề cập đến yêu cầu dành thời gian và sự quan tâm cần thiết để xây dựng mối quan hệ hợp tác với sếp hoặc thương lượng với sếp về một kế hoạch phù hợp cho bộ phận của họ. Họ thấy những yêu cầu mà sếp đưa ra là một thứ gì đó mang tính áp đặt và đơn giản là họ phải tuân theo.

Các nhà quản lý mới nói rất ít về việc xử lý các mối quan hệ đồng sự, và điều đó phản ánh quan điểm "may nhờ rủi chịu". Nhiều người cho rằng việc này gói gọn trong vai trò quản lý hành chính, tức là thực hiện những công việc giấy tờ buồn tẻ mà các đồng sự ở những bộ phận khác có thể yêu cầu. Xây dựng mạng lưới được xem là việc chẳng đặng thì đừng: "Nếu bạn tìm được đúng người, mọi thứ sẽ trôi chảy và công việc sẽ hoàn tất. Bạn sẽ không bị cản trở bởi những quy định và thủ tục ngốc nghếch". Dù sao, đây cũng là công việc mà họ không muốn dành nhiều thời gian.

Hầu hết các nhà quản lý đều tỏ ra xem thường việc quản lý các vấn đề liên quan đến chính sách hoạt động của văn phòng hay bộ phận mà họ phụ trách. Nhiều người còn nói bóng gió về những rắc rối mà đồng sự có thể tạo ra cho họ, hay chuyện các đồng sự cản trở và thậm chí phá hoại nỗ lực của nhau... Những người từng chứng kiến kiểu hành xử như vậy cũng hay nói về mong muốn giải quyết các mối quan hệ theo kiểu ngoại giao và đừng tạo ra những kẻ thù không cần thiết. Chiến thuật này thường có nghĩa là không chia sẻ với đồng nghiệp những ý nghĩ thật sự trong đầu họ, giấu nhẹm các ý tưởng hay yêu cầu của họ, còn số khác thì chọn cách ủng hộ đồng sự "khi mình chẳng mất gì". Nhưng cũng như các mối quan hệ với cấp trên, rất ít người tỏ thái độ tích cực khi nói về việc quản lý mối quan hệ với đồng sự. Chỉ rất ít người dường như hiểu đúng những thuận lợi khi xây dựng lòng tin, sự tín nhiệm và các mối quan hệ hợp tác với đồng sự. Song vẫn có người cảm thấy các hoạt động như vậy là điều xa xỉ.

Tóm tắt những kỳ vọng ban đầu của nhà quản lý mới

Quyết định theo đuổi sự nghiệp quản lý là một quyết định hết sức thận trọng đối với tất cả những người mới làm quản lý. Trước khi đặt chân vào vị trí mới này, mỗi người đều suy nghĩ một cách có hệ thống và thảo luận với nhiều người khác về những trách nhiệm công việc mà họ sắp phải làm. Tuy nhiên, hình dung của họ về công việc của một nhà quản lý lại quá đơn giản và chưa hoàn chỉnh. Họ biết khá tường tận nhiều chức năng quản lý và tình trạng căng thẳng cố hữu của người quản lý (như các trách nhiệm hành chính và lãnh đạo bán hàng), nhưng họ chưa đánh giá trọn vẹn các đòi hỏi đối với người đứng ở cương vị này, cũng như sự mơ hồ và thiếu nhất quán về quan niệm quản lý. Đối với họ, vai trò quản lý chủ yếu là một vai trò có thẩm quyền chính thức, và họ sẽ quản lý nhiệm vụ kinh doanh, chứ không phải con người. Tại sao họ không hoàn toàn công nhận các hoạt động quản lý con người, nhất là việc giám sát và điều phối nỗ lực của những người khác – nhiệm vụ mà các nhà nghiên cứu và những người dày dạn kinh nghiệm xác định là sự khác biệt cơ bản giữa một nhân viên với một nhà quản lý?

Kỳ vọng ban đầu của nhà quản lý thường bị ảnh hưởng bởi số thông tin họ thu lượm được trong suốt quá trình phấn đấu và thăng tiến. Nhiều người còn tập hợp thông tin từ phòng nhân sự và từ các cuộc đàm thoại với những người chẳng mấy chốc sẽ là sếp họ, hoặc xem xét hoạt động quản lý và nghiền ngẫm cả vấn đề lương bổng. Hầu hết những mô tả mà họ nghe được hoặc đọc đều chỉ rõ các nhiệm vụ quản lý mà họ sẽ tiếp nhận. Dù vậy, thông tin mà các nhà quản lý thu thập từ những nguồn này thường nhấn mạnh đến kết quả cuối cùng, chứ không phải những hành động mà họ cần thực hiện, trong khi những hành động cần thực hiện lại liên quan đến họ nhiều nhất. Bản mô tả công việc chính thức thường bao gồm những lời hô hào chung chung về bản chất của quản lý mà ít hướng dẫn cách thức cụ thể giúp một nhà quản lý thực hiện công việc của mình.

Thay vào đó, các khái niệm của nhà quản lý được hình thành chủ yếu dựa trên động cơ trở thành nhà quản lý và kinh nghiệm làm việc trong quá khứ của họ, vì thế họ thường chỉ nhấn mạnh đến quyền lợi và đặc quyền, thay vì nghĩa vụ của nhà quản lý. Chính những quyền đó đã hấp dẫn và thúc đẩy họ vươn lên cấp quản lý. Các nhà quản lý mới miễn cưỡng từ bỏ vai trò người thực hiện vốn là vai trò khiến họ cảm thấy thoải mái và nhờ nó mà họ được đánh giá cao. Các nhà quản lý đơn giản nghĩ rằng quản lý là vẫn làm chính những công việc họ đã làm trước đây, chỉ với khối lượng lớn hơn thôi, bởi giờ đây họ đã có nhiều quyền lực, quyền kiểm soát và có trách nhiệm lớn hơn.

Cũng như phần lớn trong chúng ta, các nhà quản lý chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cũ để nhận thức về vị trí mới của họ. Khi còn là nhân viên, họ làm việc cạnh các nhà quản lý nắm giữ chính chức vụ mà không lâu sau họ sẽ được nắm giữ. Trung bình, một nhà quản lý mới làm nhân viên tám năm và báo cáo cho năm nhà quản lý. Một người còn tự tin tuyên bố rằng anh ta đã "biết hết mọi thứ". Tuy vậy, thực tế đã chứng minh rằng kinh nghiệm có thể khiến các cá nhân suy nghĩ thiển cận về vai trò hiện tại của họ và nhìn chung, kinh nghiệm của các nhà quản lý là một lăng kính không hoàn hảo để quan sát vị trí mới của họ. Họ chỉ mới đánh giá vai trò quản lý từ quan điểm của một nhân viên, mà đặc điểm cơ bản của nhân viên là một người trực tiếp làm ra kết quả. Sự thất vọng hay thất bại trong sự nghiệp của họ làm cho họ có định kiến về việc trở thành nhà quản lý. Câu nói "Thành công làm người ta mù quáng" thật phù hợp ở đây. Các nhà quản lý này đã từng là những nhân viên xuất sắc và họ được thăng chức lên cấp quản lý chủ yếu nhờ hiệu suất làm việc nổi bật. Họ định nghĩa về vai trò của nhà quản lý bằng tư duy của một nhân viên xuất sắc từng làm việc với những vị sếp "tài giỏi siêu phàm". Nhờ chuyên môn cao và động lực tích cực nên so với nhân viên bán hàng trung bình, họ ít phải cậy nhờ sự hỗ trợ và hướng dẫn từ các nhà quản lý bán hàng. Một nhà quản lý nói rằng anh ta "đã thành công mà không cần tới các nhà quản lý". Khi còn là nhân viên, các nhà quản lý mới ít có cơ hội trực tiếp quan sát cấp quản lý của họ giải quyết những vấn đề có thể phát sinh trong quá trình làm việc với những cấp dưới kém hiệu quả. Vì là nhân viên giỏi nên họ gặp ít khó khăn và cũng ít mâu thuẫn với cấp trên hay đồng sự. Con người vốn học hỏi từ thất bại nhiều hơn từ thành công. Chỉ khi rơi vào những tình huống bất lợi, chúng ta mới hay ngồi suy ngẫm lại về mình. Trước khi phải lựa chọn liệu có nên theo đuổi sự nghiệp quản lý hay không, các nhà quản lý rất hiếm khi có cái nhìn tích cực đối với những gì mà các nhà quản lý của họ đang làm.

Có lẽ đây là một trong những nguyên nhân khiến các nhà quản lý mới gặp "những bất ngờ lớn". Họ sẽ phải điều chỉnh các kỳ vọng của mình để thích ứng với thực tế công tác quản lý, với những đối tượng mà họ phải làm việc cùng là cấp dưới, cấp trên và đồng sự.

KỲ VỌNG CỦA CẤP DƯỚI: QUẢN LÝ CON NGƯỜI

Đối với những người mới làm quản lý, sự khác biệt quan trọng giữa nhân viên với nhà quản lý nằm ở quyền hạn và trách nhiệm, trong khi cấp dưới lại nhìn thấy điểm khác biệt quan trọng trong khía cạnh thứ hai của vai trò quản lý là hoàn thành nhiệm vụ thông qua việc thúc đẩy người khác thực hiện. Theo họ, cấp dưới

sẽ chịu trách nhiệm về công việc và cách thực hiện công việc, còn nhà quản lý chịu trách nhiệm về con người và chiến lược. Trên thực tế, suy nghĩ phổ biến của cấp dưới là nhà quản lý phải "làm công tác quản lý con người".

Cấp dưới tin rằng công việc của nhà quản lý là hỗ trợ mọi mặt để cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ được giao. Trong khi các nhà quản lý nhìn nhận quản lý là sếp thì cấp dưới lại cho rằng nhà quản lý là một người tạo điều kiện cho họ và cho thành công của họ. Hầu hết cấp dưới mong được đối xử như những "con người độc lập có cách thức hành động riêng biệt".

Nhà quản lý được sếp giao cho một phần doanh nghiệp và có trách nhiệm điều hành phần doanh nghiệp đó. Ông sếp sẽ nói: "Đây là phần doanh nghiệp của anh và là cơ hội để anh đạt được mục tiêu. Sau khi tiếp nhận công việc, hãy nói cho tôi biết anh sẽ làm thế nào. Trong kế hoạch hành động, anh phải nêu rõ những nguồn lực mà anh cần và tôi có thể giúp gì để anh đạt được mục tiêu đó". Và có thể ông ấy phải theo sát từng bước để nhắc tôi khỏi đi chệch hướng.

Cấp dưới cho rằng các nhà quản lý phải có cái nhìn bao quát, bởi họ chịu trách nhiệm tạo ra môi trường làm việc tích cực và giải quyết những vấn đề mà cấp dưới cảm thấy khó khăn. Vậy các nhà quản lý mới cần tạo ra môi trường như thế nào? Có bốn ý chính từ những câu trả lời của cấp dưới: các nhà quản lý chỉ đạo kinh doanh và giữ cho tổ chức hoạt động hiệu quả; lãnh đạo nhóm; quản lý các mối quan hệ với người khác (trong tổ chức, với khách hàng và cộng đồng); xây dựng mạng lưới.

Lên lịch trình hoạt động

Nhà quản lý là người chỉ đạo kinh doanh. Cũng như những người mới làm quản lý, cấp dưới xác định chỉ đạo kinh doanh là một chức năng quản lý quan trọng. Họ cho rằng chuyên môn cao là điều thiết yếu để quản lý kinh doanh, nên uy tín của một nhà quản lý thường xuất phát từ kinh nghiệm và danh tiếng lúc anh ta còn là một nhân viên. Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của nhà quản lý là phân bổ khách hàng hoặc khu vực và đặt ra các chỉ tiêu hoạt động. Mục tiêu này chỉ có thể đạt được khi người thực hiện hiểu rõ thị trường và sản phẩm. Bên cạnh đó, họ cũng mong muốn nhà quản lý đề xuất ý tưởng kinh doanh và hướng dẫn họ thực thi ý tưởng đó.

Tôi cần gì à? Thứ tôi cần là ý tưởng để thu hút khách hàng mới và

cách thích nghi với chu kỳ hoạt động. Tôi cũng cần biết cách xử lý khi doanh số giảm sút. Tôi cần những đề xuất thực tế và cụ thể. Khi tôi không thể đạt kết quả tốt như mong muốn, tôi cần được gợi ý về hướng đi mới, cách tác động vào nhóm khách hàng khác... Nhà quản lý của tôi phải giúp tôi gặp gỡ mọi người, vì anh ấy nhận ra rằng tôi giao tiếp trực diện tốt hơn là nói chuyện qua điện thoại.

Một nhà quản lý giỏi luôn có những ý tưởng mới lạ.

Nhà quản lý giỏi sẽ chỉ dẫn và thông tin về những gì có tác dụng tích cực đối với bộ phận của mình và kịp thời tháo gỡ mọi vướng mắc trong quá trình hoạt động.

Trách nhiệm thứ ba trong kinh doanh là lập kế hoạch. Hầu hết nhân viên cấp dưới đều đề cập đến vai trò của nhà quản lý trong việc xác định phương pháp và chiến lược tiếp thị cho phòng ban của họ.

Nhà quản lý phải làm sao để mở rộng nguồn thông tin liên quan đến khách hàng, phát biểu nhiều hơn ở các cuộc hội thảo, tiếp xúc với công chúng nhiều hơn, cố gắng bán nhiều sản phẩm hơn...

Anh ấy phải quan tâm đến toàn bộ cục diện, còn tôi chỉ phải tìm ra những phương pháp tốt nhất để bán sản phẩm mà thôi.

Cấp dưới tin rằng một vai trò quan trọng nữa của nhà quản lý là liên tục giám sát những gì đang diễn ra cả trong tổ chức lẫn ở môi trường cạnh tranh bên ngoài, cũng như cập nhật thông tin và điều chỉnh lịch trình hoạt động của họ cho phù hợp. Cấp dưới nhận thức được rằng họ phụ thuộc vào nhà quản lý để có những thông tin như vậy (mục đích này thậm chí còn rõ ràng hơn khi họ nói đến nhà quản lý trong vai trò kết nối).

Việc của nhà quản lý là phải suy nghĩ dài hạn để cấp dưới tập trung đáp ứng các mục tiêu ngắn hạn. Họ nhấn mạnh rằng nhà quản lý giỏi không chỉ đơn giản là người phản ứng nhanh, mà còn là người tiên phong thực hiện. Họ hy vọng nhà quản lý cảnh báo và nhắc nhở họ về những cơ hội và khó khăn có thể xảy ra trong tương lai, đồng thời có kế hoạch đối phó tương ứng để hoạt động của tổ chức không bị gián đoạn.

Đây là ngành kinh doanh có tốc độ phát triển rất cao. Có thể bạn từng dẫn đầu thị trường, nhưng rồi hôm sau lại tụt xuống cuối bảng. Vậy nên nhà quản lý phải bắt kịp những xu thế mới nhất và giúp chúng tôi theo kịp những xu thế ấy.

Một trong những nhà quản lý giỏi nhất của tôi đã so sánh công việc của ông với việc đi trên xa lộ. Chúng tôi đang di chuyển trên một con đường hướng lên đỉnh núi và bên mép đường có nhiều loại biển báo như đi chậm lại, sắp đến chỗ rẽ, cầu hẹp, dừng lại, phía trước giao nhau với đường xe lửa có rào chắn...

Ông có trách nhiệm đảm bảo để chúng tôi không bị rơi xuống vách núi, trong khi vẫn tuân thủ các biển báo đó. Nếu bánh xe có lạng ra ngoài thì ông sẽ đưa chúng tôi trở lại đúng làn đường của mình. Nói chung, ông điều khiển chiếc xe của chúng tôi thoát khỏi những cơn nguy hiểm.

Nhà quản lý là người tổ chức. Cấp dưới mô tả vai trò quản lý là chỉ đạo kinh doanh và duy trì một tổ chức hoạt động hiệu quả, bởi họ cảm thấy cả hai chức năng này đều là công việc của nhà quản lý nhằm tạo nên bối cảnh để cấp dưới có thể phát huy năng lực.

Đa số nhân viên cấp dưới đều mong nhà quản lý của mình là một người tổ chức với nhiệm vụ thiết kế và duy trì một tổ chức hiệu quả và ổn định, cụ thể là thiết lập cơ cấu, hệ thống, bố trí nhân viên, huấn luyện nhân viên để công việc tiến hành trôi chảy và trật tự. Các nhà quản lý phải đảm bảo rằng hoạt động của văn phòng lúc nào cũng suôn sẻ để cấp dưới có thể thực hiện tốt công việc bán hàng. Hầu hết đều tuyên bố rằng sắp xếp và huấn luyện con người là những trách nhiệm quản lý đặc biệt quan trọng trong việc xây dựng một tổ chức hiệu quả. Trong những ngành cung cấp dịch vụ chuyên môn, nhiều người còn khẳng định rằng tài năng của nhân viên là yếu tố chính để thành công. Vì thế, bắt buộc nhà quản lý phải có quyết định tuyển dụng đúng đắn và huấn luyện đầy đủ cho nhân viên mới.

Bạn cần nhân viên giỏi để tranh đua và chia sẻ ý tưởng cùng họ.

Nếu nhà quản lý của bạn không biết cách chọn nhân tài thì điều đó sẽ ảnh hưởng xấu đến cả văn phòng – không hẳn là ngay lập tức, nhưng sẽ không thể tránh khỏi. Mọi người sẽ không trao đổi ý kiến với nhau, khách hàng sẽ than phiền và lợi nhuận cũng như nhiệt tình làm việc đều sẽ giảm sút.

Quyết định tuyển dụng tồi sẽ đẩy cả văn phòng về phía thất bại, mà văn phòng phải là nơi hội tụ của những người thành công và có tác phong làm việc chuyên nghiệp.

Chúng ta làm việc vì con người. Nhà quản lý phải dắt tay những người mới và hướng dẫn họ cho đến khi họ có thể thật sự làm việc

độc lập với hiệu năng cao.

Thậm chí, khi bàn đến nhiệm vụ lên lịch trình của các nhà quản lý mới, nhân viên cấp dưới cũng nhấn mạnh khía cạnh tổ chức và con người. Đối với họ, cấp quản lý hoàn thành nhiệm vụ thông qua người khác nên phải có trách nhiệm xây dựng mạng lưới liên quan.

Có thể nói cấp dưới xem vai trò của nhà quản lý là "thiết lập phạm vi hoạt động, cơ cấu và chiến lược để họ đi theo". Hầu hết nhân viên cấp dưới xem hai nhiệm vụ xây dựng và duy trì mạng lưới hiệu quả trong và ngoài bộ phận là không thể tách rời với vai trò quản lý.

Xây dựng mạng lưới

Nhà quản lý là trưởng nhóm. Cấp dưới mong nhà quản lý mới tạo ra một "bầu không khí làm việc lành mạnh", trong đó các nhu cầu cá nhân và nghề nghiệp của họ được công nhận.

Đây có thể là công việc không đơn giản. Kể từ lúc bạn gánh vác trách nhiệm, bạn bị nhiều người phản đối và thậm chí gặp không ít rủi ro. Vì thế, bạn cần một nhà lãnh đạo cho bạn sức mạnh một khi bạn suy sụp tinh thần.

Bạn cần một môi trường lạc quan, vui vẻ.

Khi không còn cảm giác rằng nơi làm việc là một môi trường tốt, nhân viên giỏi sẽ ra đi.

Một nhà quản lý giỏi là người mà bạn luôn nghĩ về họ với những điều tốt đẹp. Họ vẫn ảnh hưởng đến bạn khi bạn không còn làm việc nữa... Ngược lại, một nhà lãnh đạo tồi làm xói mòn mọi nỗ lực của bạn, bởi anh ta chẳng bao giờ hướng dẫn, khuyến khích hay ủng hộ bạn cả.

Cấp dưới tin rằng nhà quản lý có thể tạo ra môi trường tích cực với "vai trò trưởng nhóm". Một nhân viên nói: "Nhà quản lý giỏi thật sự không nghĩ mình là một nhà quản lý, mà sẽ là một trưởng nhóm". Nhiều người cảm thấy sự lơ là trách nhiệm trưởng nhóm, hoặc thiếu chú ý xây dựng các mối quan hệ tốt với cấp dưới chính là nguyên nhân dẫn đến tình trạng lao động uể oải, tỷ lệ thay thế nhân viên cao, mà hậu quả là năng suất hoạt động kém của toàn bộ tổ chức.

Tuy nhiên, cấp dưới lại không thể "điểm mặt chỉ tên" những hoạt

động và hành vi mà họ gọi là "hành vi của trưởng nhóm". Họ chỉ nói rằng vai trò trưởng nhóm của một nhà quản lý tự toát ra từ mọi việc mà anh ta làm, trong tinh thần và phong cách quản lý nói chung.

Bạn cảm thấy có động cơ làm việc. Bạn muốn hợp tác với những người khác. Bạn thấy mình là một phần của nhóm.

Nhà quản lý biết cách làm cho bạn phải hợp tác, ngay cả khi bạn không hề muốn.

Trưởng nhóm duy trì mối quan hệ tôn trọng và hòa hợp cho mọi nhân viên trong bộ phận.

Trưởng nhóm là một hình mẫu về tinh thần và hiệu quả làm việc. Nhà quản lý là người có trình độ chuyên môn cao hơn bất kỳ người nào khác trong chi nhánh.

Trưởng nhóm phải hết mình với nhân viên. Cấp dưới cũng mong muốn nhà quản lý tận tâm với sự phát triển trước mắt lẫn lâu dài của họ, không chỉ với tư cách là đạo diễn trong mọi hoạt động, mà còn là người trực tiếp tham gia. Trong khi các nhà quản lý định nghĩa thành công là sự tăng trưởng về mặt tài chính thì cấp dưới lại đưa ra định nghĩa rộng hơn. Doanh số có thể là động cơ chủ yếu của họ, nhưng cấp dưới vẫn đánh giá cao ba dạng thành công khác là sự công nhận (chính thức và không chính thức); phát triển nghề nghiệp; và cảm giác thoải mái, hạnh phúc.

Công việc của anh ấy là giúp tôi hoàn thành cả kế hoạch tiếp thị lẫn mục tiêu phát triển cá nhân.

Anh ấy thật chu đáo. Anh ấy không chỉ nhìn vào con số, mà còn nhìn vào những kết quả mà bạn đạt được.

Trưởng nhóm không quá câu nệ những con số. Họ không trừng phạt bạn vì chưa đạt doanh số. Họ được bạn quý mến thật lòng... Họ sẽ hỗ trợ bạn, chứ không chỉ tìm kiếm lợi ích cho chính họ.

Cấp dưới cho rằng trưởng nhóm là một "nhà cố vấn" dưới hình thức nào đó. Họ quan sát thấy rằng có những lúc không thể phân biệt giữa các mối quan tâm cá nhân và những quyền lợi liên quan đến công việc.

Cô ấy nên hướng dẫn và lắng nghe một cách thân thiện. Thỉnh thoảng, bạn có thể đến phòng làm việc của cô ấy để được hướng dẫn và được lắng nghe. Cô ấy nghe tất cả những lời phàn nàn của

bạn và tỏ ra đồng cảm với bạn.

Anh ấy nên ra ngoài uống bia với bạn chứ không chỉ lạnh lùng quanh quẩn trong phòng ban của mình... Anh ấy phải thể hiện là anh ấy không chỉ quan tâm đến bản thân và coi mình là tâm điểm.

Có thể nói, nếu nhìn từ quan điểm của cấp dưới thì trước tiên và trên hết, nhà quản lý nên đáp ứng các nhu cầu và mối lo ngại của họ. Khi trở thành người lãnh đạo cho nhóm, nhà quản lý có thể đáp ứng cả mối quan tâm cá nhân và nghề nghiệp, giảm nhẹ nỗi lo lắng và sợ hãi của họ, hướng đến những kỳ vọng và ước mơ của họ. Hầu hết nhân viên cấp dưới mong được nhà quản lý chú ý từ góc độ cá nhân. Thật thú vị là quan niệm của cấp dưới về nhóm quá đơn giản. "Nhóm" là khái niệm liên quan đến hoạt động có sự phối hợp và hiệp lực, nhưng đối với cấp dưới, dường như từ này chỉ đơn giản mang nghĩa cố kết.

Nhà quản lý là người gắn kết. Chủ đề cuối cùng bàn về vai trò quản lý là nhà quản lý có vai trò đại diện của bộ phận mà họ chịu trách nhiệm. Nhà quản lý là đại diện chính thức cho tổ chức của mình đối với những người ngoài bộ phận đó, cả trong lẫn ngoài công ty. Nói cách khác, cấp dưới thật sự công nhận thẩm quyền của nhà quản lý mới khi thẩm quyền đó tiện lợi cho họ. Khi nghĩ đến nhà quản lý với tư cách vị sếp hay một nhân vật có thẩm quyền, cấp dưới xem nhà quản lý như người kết nối họ với thế giới bên ngoài. Họ cho rằng nhà quản lý phải chủ động xây dựng và duy trì các mối quan hệ với những người ngoài bộ phận mà họ phụ thuộc. Đây cũng là một phần trong trách nhiệm quản lý con người. Cấp dưới nhận thấy trong vai trò gắn kết này có hai phần liên quan là làm lớp đệm và làm tấm chắn.

Cả nhà quản lý và cấp dưới đều tin rằng nhà quản lý chịu trách nhiệm bảo vệ nhân viên trước những yêu cầu không hợp lý và không cần thiết từ các bộ phận khác trong tổ chức. Họ luôn than phiền rằng công ty và các văn phòng khu vực thường đưa ra quá nhiều đòi hỏi vô lý mà không ít yêu cầu chỉ liên quan đến những nhiệm vụ hành chính. Đôi khi những nhiệm vụ đó khiến cấp dưới khó chịu hơn cả nhà quản lý. Hầu hết đều giải thích rằng những nhân viên bán hàng hưởng hoa hồng như họ vốn có xu hướng "trì hoãn khi động đến công việc giấy tờ". Một đại diện bán hàng thừa nhận: "Nói thật là tôi ghét việc đó vô cùng". Đa số họ nghĩ rằng việc hành chính là một trong những trách nhiệm của cấp quản lý và nhà quản lý nên thay họ gánh lấy phần việc này. "Thời gian là tiền bạc đối với tôi và đối với công ty. Tôi nên dính líu đến công

việc giấy tờ càng ít càng tốt".

Nhiều nhân viên cấp dưới còn mạnh miệng tuyên bố rằng họ cần "được bảo vệ" trước những vấn đề liên quan đến chính sách hoạt động của văn phòng. Và đây là trách nhiệm của nhà quản lý. Nhà quản lý phải là người bênh vực cấp dưới, có trách nhiệm nhân danh tổ chức để lên tiếng, bảo vệ các nguồn lực, thành quả và công lao của nhân viên dưới quyền.

Nhà quản lý xuất sắc luôn bảo vệ nhân viên của mình, trong khi vẫn tiếp cận được các nguồn lực và đặc quyền của công ty.

Bạn biết đấy, tôi luôn có thời gian để làm công việc của mình khi còn là một nhân viên, nhưng vì tôi không phải là nhà quản lý nên người ta không nhiệt tình đáp lại lời đề nghị của tôi. Tôi có thể gọi điện và nhận câu trả lời 'Không', trong khi nhà quản lý có thể được trả lời là 'Có'.

Nhà quản lý là đại diện quan hệ công chúng của chúng tôi. Anh ấy là mắt xích liên kết tôi với thế giới bên ngoài.

Nhiều nhân viên cấp dưới nói rằng khả năng hoàn thành nhiệm vụ của nhà quản lý chỉ dựa một phần nào đó vào vị trí thẩm quyền, mà chủ yếu liên quan đến uy tín và mạng lưới quan hệ của họ. Các cấp dưới cũng kể nhiều câu chuyện mô tả tình trạng rắc rối không đáng có khi nhà quản lý của họ thiếu uy tín và mối quan hệ. Một nhân viên còn kêu ca rằng anh ta vừa được giao "chỉ tiêu trên trời" chỉ vì nhà quản lý của anh ta, do quan hệ không mấy tốt đẹp với cấp quản lý cao hơn, mà đưa nhân viên của mình vào thế bí.

Nếu nhà quản lý của tôi không dàn xếp được mối quan hệ với sếp của anh ta thì chúng tôi sẽ bị đặt dưới nhiều áp lực vô lý... Chỉ tiêu cho chi nhánh sẽ bị đẩy lên quá cao, mà anh ấy lại không thể thương lượng để kéo nó xuống. Hoặc anh ấy không trò chuyện với sếp, hoặc không chịu trao đổi với chúng tôi. Tôi cược là sếp anh ấy thậm chí không biết chúng tôi đang khốn khổ đến thế nào đâu. Trách nhiệm của nhà quản lý là phát triển các mối quan hệ với cộng đồng bên ngoài, tức là anh ấy phải ra ngoài và đưa chúng tôi đến với cộng đồng đó.

Nhà quản lý nên đặc biệt quan tâm đến việc hòa nhập cộng đồng. Anh ấy nên là một hình mẫu và đem lại hình ảnh phù hợp cho cộng đồng, cũng như cần tham gia vào các hoạt động của cộng đồng. Nhà quản lý đầu tiên của tôi đem lại hình ảnh phù hợp,

nhưng lại không tham gia hoạt động cộng đồng, còn người tiếp theo thì tham gia nhưng lại có hình ảnh không phù hợp: anh ấy ăn mặc quá xuề xòa, có phần luộm thuộm.

Nhà quản lý này là một ẩn số với cộng đồng địa phương. Chẳng ai biết đến anh ấy. Thật là bi kịch! Với cương vị một nhà quản lý ngân hàng tại đây, lẽ ra anh ấy phải tận tâm với cộng đồng hơn thế. Anh ấy cũng không khéo léo trong cách hòa nhập khi mua một chiếc Honda tại thành phố có nhà máy sản xuất xe Ford.

Nếu một nhà quản lý quan tâm thỏa đáng đến các mối quan hệ với những người ngoài bộ phận thì những mâu thuẫn tiềm tàng giữa các nhân viên cấp dưới và những người bên ngoài bộ phận (với các cá nhân trong công ty hoặc với khách hàng) hoàn toàn có thể tránh được. Cấp dưới thừa nhận rằng một số mâu thuẫn chắc chắn sẽ xảy ra, bất kể nhà quản lý duy trì mạng lưới quan hệ tốt đến mức nào. Tuy nhiên, khi cấp dưới không thể giải quyết những mâu thuẫn loại này, họ muốn nhà quản lý can thiệp giúp họ.

Bạn phải biết rằng anh ấy đứng sau bạn và sẽ đại diện cho bạn một cách công bằng.

Các nhà quản lý nên phản ứng nhanh. Nếu tôi đến và nói rằng tôi đang gặp khó khăn, họ nên đồng ý giúp tôi ngay.

Đối với cấp dưới, nhà quản lý là mắt xích nối họ với thế giới bên ngoài, bởi các nhà quản lý mới có khả năng tiếp cận được những thông tin và nguồn lực mà họ không thể tự mình có được. Cấp dưới mong muốn nhà quản lý của mình ý thức nhiều hơn đến vai trò gắn kết này.

Tóm tắt mong đợi của cấp dưới

Có vẻ như cấp dưới có bức tranh hoàn chỉnh và chính xác về vai trò quản lý hơn chính các nhà quản lý mới, đặc biệt ở nhận xét rằng các nhà quản lý hoàn thành nhiệm vụ thông qua nỗ lực của người khác. Ấn tượng này đặc biệt phức tạp đối với những nhà quản lý mà cách đây chưa lâu vẫn là cấp dưới. Nhưng cấp dưới chỉ nhìn nhận sự khác biệt giữa vai trò của nhân viên và nhà quản lý dựa trên những mối quan tâm của họ. Họ không muốn các nhà quản lý mới can thiệp vào công việc của mình với tư cách là người chịu trách nhiệm chính về nhiệm vụ. Nhiều người quan sát thấy rằng các nhà quản lý mới chưa sẵn sàng từ bỏ vai trò trước đây của họ.

Phần lớn các nhà quản lý mới thích công việc bán hàng và tham

gia vào quy trình liên quan đến khách hàng. Họ thật sự quan tâm đến khách hàng. Như nhà quản lý của tôi chẳng hạn. Bên cạnh đó, họ lại thích nắm quyền kiểm soát, và nếu bạn không cẩn thận ngăn họ lại thì họ có thể quên mất vị trí hiện tại mà nhúng tay vào công việc của bạn. Họ muốn trực tiếp tham gia trò chơi. Đứng ngoài làm huấn luyện viên à? Không đời nào!

Sai lầm kinh điển của họ là họ cứ muốn làm thay công việc bán hàng của tôi hoặc tệ hơn là trở thành người thu tiền… Rồi bạn chỉ có thể cầu nguyện để bạn tồn tại lâu hơn họ, tức là họ sớm phải chuyển sang phòng khác.

Tất nhiên, người mới làm quản lý ý thức được những căng thẳng này, thậm chí một số còn mô tả chúng một cách rõ nét. Nhưng họ lại hướng sự tập trung vào nơi khác: thẩm quyền mới của họ. Dường như họ sợ sự khác biệt giữa vai trò người thực hiện và nhà quản lý. Theo kinh nghiệm của họ, chủ đề đáng quan tâm nhất là cuộc đấu tranh bền bỉ với cấp dưới về các trách nhiệm của mình.

Đối với cấp dưới, vai trò quản lý quan trọng nhất là tạo ra một môi trường thuận lợi để họ có thể thành công về nghề nghiệp và có cơ hội phát triển bản thân. Trong khi những người mới làm quản lý bị hoa mắt bởi đặc quyền quản lý (bao gồm thẩm quyền và quyền kiểm soát) thì cấp dưới lại chỉ nhìn thấy các nhiệm vụ quản lý, đặc biệt là những nhiệm vụ ảnh hưởng đến cấp dưới. Kết quả là, cấp dưới vô tình hạ thấp vị trí của nhà quản lý với tư cách là một nhân vật có thẩm quyền đối với họ. Họ không nhận thức được đầy đủ trách nhiệm cuối cùng của nhà quản lý đối với sự thịnh vượng của phòng ban và quyền giám sát liên quan (sự ảnh hưởng và kiểm soát) đối với hành vi của cấp dưới. Trong chừng mực nhất định, cấp dưới cũng nhìn nhận nhà quản lý là người gắn kết họ với cộng đồng. Tuy nhiên, họ coi nhẹ nghĩa vụ của nhà quản lý trong việc cân bằng các nhu cầu của cấp dưới với những người ngoài phòng ban.

MONG ĐỢI CỦA CẤP TRÊN: MỘT VỊ SẾP THẬT SỰ

Cấp trên có cái nhìn toàn diện và chính xác nhất về công việc của một nhà quản lý. Tất nhiên rồi, bởi chính họ cũng từng là nhà quản lý mới. Nhiều người kể lại rằng họ đã sai lầm và ngây thơ khi hình dung về cái thế giới mới mà giờ đây họ thật sự bước chân vào. Cấp trên thường cười nhạo những lỗi ngớ ngẩn mà các nhà quản lý mới thường vấp phải. Thế nhưng quan điểm của cấp trên về vai trò quản lý cũng phản ánh sự thiên lệch của họ.

Tương tự những người mới làm quản lý, nhiều nhà lãnh đạo nhấn mạnh rằng nhà quản lý là người có thẩm quyền chính thức và có quyền ra quyết định, mà trên hết là người chịu trách nhiệm tối cao về phòng ban của mình.

Họ là những người chịu trách nhiệm. Theo tôi thì việc phòng ban phát triển hay sa sút đều tùy thuộc vào cách giải quyết của họ. Chính họ là người bị khiển trách hay được khen ngợi, chứ không phải ai khác.

Họ phải suy nghĩ như một doanh nhân; hành động như thể họ sở hữu và điều hành một doanh nghiệp vậy.

Họ chịu trách nhiệm về mọi thứ ở đây.

Mặc dù các nhà quản lý mới tập trung vào những đặc quyền phát sinh cùng thẩm quyền chính thức, nhưng cấp trên vẫn nhấn mạnh đến phần nghĩa vụ của họ, tức trách nhiệm mà họ phải gánh vác. Cấp trên hy vọng nhà quản lý mới sẽ nỗ lực đóng góp cho chương trình hoạt động của cấp trên. Nói chung, nhà quản lý được trả lương để đáp ứng những mục tiêu đặt ra cho họ – cả kế hoạch kinh doanh trước mắt của phòng ban lẫn mục tiêu chiến lược của công ty.

Đáp ứng chỉ tiêu và lợi nhuận thôi thì chưa đủ. Mệnh lệnh được đưa xuống mỗi năm. Mỗi năm lại nhấn mạnh một vấn đề nào đó như tích lũy tài sản hay nâng cao năng suất. Sáu hay bảy mục tiêu chính sẽ được truyền xuống. Một số mục tiêu có thể đạt được khá dễ dàng, còn một số lại rất xương xẩu. Nhưng tất cả đều phải hoàn thành.

Sự khác biệt này là điều mà những người mới làm quản lý xem thường. Dù họ nói đến việc lập kế hoạch lâu dài, nhưng hầu hết đều ưu tiên đáp ứng các mục tiêu kinh doanh trước mắt.

Lập chương trình

Nhà quản lý là doanh nhân. Trong các cuộc phỏng vấn, nhiều nhà lãnh đạo cấp cao đã xác định những mục tiêu mà họ định giao cho nhà quản lý mới. Danh sách này bao gồm các vấn đề liên quan đến tài chính, kinh doanh và tổ chức. Họ thừa nhận rằng dường như họ vừa giao cho những nhà quản lý mới "quá nhiều mục ưu tiên cần đặc biệt chú trọng", chưa kể họ còn nói rằng một số mục tiêu mâu thuẫn nhau.

Theo suy nghĩ của cấp trên, một phần đáng kể trong vai trò quản

lý là cân bằng các yếu tố để đạt kết quả tốt nhất, đồng thời quản lý các rủi ro phát sinh. Một lãnh đạo cấp cao nói: "Tôi mong anh ấy điều hành chi nhánh như thể anh ấy là chủ doanh nghiệp". Cấp trên nhấn mạnh rằng không có câu trả lời đúng, chỉ có những câu trả lời tốt hơn hay tệ hơn cho vô số vấn đề mà các nhà quản lý mới sẽ phải giải quyết.

Hầu hết các nhà lãnh đạo đều nhấn mạnh rằng để đáp ứng hàng loạt mục tiêu khác nhau, nhà quản lý phải soạn thảo và tuân thủ một kế hoạch được cân nhắc kỹ lưỡng. Đó là cẩm nang quản lý, tức là cơ cấu để họ cân bằng các yếu tố ưu tiên khác biệt và cạnh tranh lẫn nhau. Gần một nửa số nhà lãnh đạo cấp cao nhấn mạnh việc lên lịch trình khi xác định vai trò quản lý. Cấp trên cho rằng khi không có lịch trình hoạt động, nhà quản lý mới sẽ đưa ra những quyết định thiếu thực tế mà hệ quả là phí phạm thời gian và công sức của mình lẫn nhân viên dưới quyền. Khác với các nhà quản lý, cấp trên nhận thức rất rõ áp lực về thời gian và những đòi hỏi mâu thuẫn đang đặt trên vai các nhà quản lý mới. Họ cũng hiểu rằng ban đầu các nhà quản lý sẽ cảm thấy quá tải, đuối sức vì không biết sắp xếp công việc.

Chỉ khi đã có kinh nghiệm thực tế và trở nên khôn ngoan hơn, họ mới thấy dễ thở phần nào.

Xây dựng mạng lưới

Nhà quản lý là trưởng nhóm. Tựu trung, cấp trên định nghĩa vai trò của nhà quản lý là quản lý con người, chứ không phải công việc. Họ cho rằng một khi nhà quản lý muốn triển khai lịch trình, họ phải xây dựng và quản lý các mối quan hệ với cấp dưới của mình và với những người bên ngoài phòng ban.

Nhiều nhà lãnh đạo xem trách nhiệm trưởng nhóm là trách nhiệm cao cả và mơ hồ nhất của nhà quản lý mới, dù họ thừa nhận rằng hiệu quả của công tác quản lý chủ yếu được xác định dựa trên các trách nhiệm trưởng nhóm này. Cấp trên có vẻ tin rằng nhà quản lý có thể đáp ứng những mục tiêu của cấp dưới và của tổ chức nhờ thực hiện tốt vai trò trưởng nhóm. Nhiều nhà lãnh đạo còn nói về nhu cầu tạo ra tinh thần làm việc theo nhóm, nhu cầu tập hợp các đội nhóm xoay quanh những mục tiêu của phòng ban. Hầu hết đều nhấn mạnh trách nhiệm của nhà quản lý như một "tấm gương".

Nhà quản lý tạo ra khí thế hoạt động chung. Bản thân anh ấy tích cực thế nào thì bộ phận mà anh ấy quản lý cũng tích cực như thế.

Một nhà quản lý giỏi phải đặt ra những yêu cầu trong văn phòng và tạo tinh thần tốt.

Các nhà lãnh đạo cấp cao tin rằng trách nhiệm trưởng nhóm là đặc biệt quan trọng đối với các nhà quản lý ở cấp cơ sở. Nhà quản lý này là đại diện của tổ chức và là người trực tiếp tác động đến "hạt nhân" của quá trình sản xuất ở doanh nghiệp này là nhân viên bán hàng. Vì thế, các chiến lược tiếp thị của công ty phụ thuộc đáng kể vào nhà quản lý kinh doanh ở cấp cơ sở.

Đối với các nhà lãnh đạo cấp cao, vai trò trưởng nhóm dường như còn bao gồm nhiều hoạt động liên quan đến việc giao tiếp và khuyến khích cấp dưới đạt chỉ tiêu của doanh nghiệp. Khi đề cập đến những trách nhiệm này, cấp trên không chỉ tập trung vào nhu cầu kiểm soát cấp dưới của nhà quản lý, mà còn lưu ý đến nhu cầu hoàn thành nhiệm vụ của họ.

Sự khác biệt quan trọng giữa nhà quản lý giỏi và trung bình là nhà quản lý giỏi biết cách khuyến khích, phát triển và lãnh đạo nhân viên, trong khi vẫn phải điều khiển công việc kinh doanh.

Nhiều nhà lãnh đạo thừa nhận rằng một số nhà quản lý kinh doanh giàu kinh nghiệm nhất vẫn né tránh trách nhiệm trưởng nhóm này.

Nhà quản lý là người phối hợp. Cũng như cấp dưới, hầu hết các nhà lãnh đạo cho rằng trách nhiệm điều phối của nhà quản lý là rất quan trọng. Tuy nhiên, không như cấp dưới, cấp trên nhìn nhận trách nhiệm này giống con đường hai chiều. Các nhà quản lý có trách nhiệm làm cho thông tin và nguồn lực phải "chảy" vào theo hai hướng mỗi khi cần thiết. Nhà quản lý mới có trách nhiệm tìm hiểu và thông cảm với nhu cầu cùng các mối quan tâm của những thành phần quan trọng khác bên ngoài phòng ban của họ, đồng thời truyền đạt những nhu cầu này đến cấp dưới và xử lý nhu cầu đó khi lập mục tiêu cho phòng ban của mình. Cấp trên mong muốn các nhà quản lý dàn xếp công bằng và kết hợp các quyền lợi của phòng ban họ với những mối quan tâm của nhiều thành phần khác.

Nhà quản lý là người quản lý hành chính. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều cảm thấy để thích ứng với vai trò một người phối hợp và với trách nhiệm được giao, nhà quản lý phải vận động theo các quy trình và nguyên lý cơ bản của tổ chức. Khi ở cương vị quản lý, họ đại diện cho quyền lợi của công ty, vì thế họ phải hoàn thành các trách nhiệm hành chính của mình và nhờ đó mà bảo vệ "danh

tiếng và nguồn vốn" của công ty.

Công việc của nhà quản lý là kiếm thật nhiều tiền cho công ty mà không gây họa.

Hành chính là quản lý rủi ro – công việc này giữ bạn không đi quá giới hạn.

Đối với cấp trên, các mối quan tâm của công ty có thể mang tính cá nhân là "bảo vệ chủ doanh nghiệp". Hầu hết các nhà lãnh đạo mô tả những sự cố mà nhà quản lý mới đã tạo ra, những tình huống được ví như "thùng nước sôi" mà các nhà lãnh đạo buộc phải nhúng tay vào giải quyết. Tất nhiên là cấp trên chẳng thích thú gì với những ký ức như vậy.

Từ quan điểm của cấp trên, công việc hành chính được thiết kế để đưa nhà quản lý hội nhập vào tổ chức. Hành chính không chỉ là cách nhà quản lý giao tiếp với những người khác trong tổ chức, mà còn là cách để phần còn lại của tổ chức thông báo cho nhà quản lý về các ưu tiên và đòi hỏi của họ. Tuy nhiên, các nhà quản lý đã không đánh giá đúng "tác dụng ẩn" của các thủ tục hành chính đó và họ chỉ cảm thấy công việc hành chính thật phiền phức. Họ thường không hiểu lý do xuất hiện các thủ tục và chính sách hành chính, và bỏ qua luôn những dấu hiệu nhắc nhở. Có thể nói họ không chú tâm hướng đến việc đáp ứng các nhu cầu chiến lược của công ty.

Tóm tắt các mong đợi của cấp trên

Cũng giống như những người mới làm quản lý, cấp trên bắt đầu bằng thẩm quyền và trách nhiệm ra quyết định. Với thẩm quyền chính thức và vai trò "bộ phận đầu não" của phòng ban mình, nhà quản lý có vị thế thích hợp nhất để đảm bảo sao cho những quyết định quan trọng luôn phản ánh kiến thức của họ và các mục tiêu của tổ chức. Vì thế, nhà quản lý là cá nhân duy nhất của phòng ban được phép đưa ra những quyết định chiến lược, tức là ràng buộc phòng ban vào một đường lối hành động nhất định. Đối với cấp trên, đây là chức năng mang tính sống còn của nhà quản lý vì nó mang tính hợp nhất. Vai trò trưởng nhóm là vai trò cốt yếu để hợp nhất mục tiêu của cấp dưới và của tổ chức lại với nhau. Cấp trên dường như ngụ ý rằng thẩm quyền chính thức của một nhà quản lý là sức mạnh tiềm tàng và vai trò trưởng nhóm là cách tiếp nhận quyền lực tiềm tàng này. Cấp trên cũng nhìn nhận công việc của nhà quản lý là khá phức tạp bởi "nhà quản lý vừa phải làm đủ thứ việc, vừa phải làm hài lòng tất cả mọi người".

Công việc của nhà quản lý là đáp ứng nhiều mong muốn khác nhau (và thường mâu thuẫn nhau) của những đối tượng khác nhau, đồng thời cân bằng mọi yếu tố nhằm đem lại kết quả kinh doanh tốt nhất. Muốn vậy, nhà quản lý phải có "chuyên môn, khả năng phân tích, kỹ năng tương tác cá nhân và thúc đẩy nhóm", trong đó, yếu tố sau cùng được xem là quan trọng nhất. Chỉ khi xây dựng được mạng lưới hiệu quả, nhà quản lý mới có thể thực hiện các chương trình của mình.

MONG ĐỢI CỦA ĐỒNG SỰ: NGƯỜI THƯƠNG LƯỢNG

Mong đợi của các đồng sự có thể được trình bày ngắn gọn. Ở đây, đồng sự có nghĩa là những người làm việc ở những bộ phận khác trong công ty hay tại các văn phòng khu vực. Nhà quản lý mới thường ít quan tâm đến các mối quan hệ với đồng sự. Khi đồng sự xem nhà quản lý mới là đại diện chính thức cho một phòng ban, họ sẽ định nghĩa vai trò quản lý dựa trên các mối quan hệ nhiều hơn là trên trách nhiệm. Là người bên ngoài bộ phận và không nhận chỉ đạo trực tiếp từ nhà quản lý mới, các đồng sự coi việc lên lịch trình hoạt động và xây dựng mạng lưới là hai trách nhiệm không thể tách rời với cương vị này.

Các đồng sự dựa vào nhà quản lý mới để truyền đạt nhu cầu của họ tới cấp dưới của anh ta. Họ muốn các nhà quản lý lưu ý đến những mối quan tâm của họ khi lập kế hoạch cho phòng ban mình. Sự phụ thuộc này làm họ phát chán và hầu hết đều buông xuôi hay chỉ biết trông chờ vào thiện chí của nhà quản lý mới. Ở cả hai công ty mà chúng tôi nghiên cứu, những người thuộc lĩnh vực bán hàng và tiếp thị tiếp cận được nhiều nguồn lực hơn, cả chính thức lẫn không chính thức. Các nhà quản lý bán hàng có nhiều quyền kiểm soát trực tiếp hơn đối với các nguồn lực quan trọng và rõ ràng có uy tín cao hơn những người thuộc các lĩnh vực khác. Và theo ý kiến của nhiều đồng sự thì các hệ thống đánh giá hiệu suất hoạt động và lương bổng không được thiết kế để "trói buộc các nhà quản lý mới vào mối quan tâm của đồng sự". Hầu hết các nhà lãnh đạo cũng đồng tình với nhận định này.

Theo các đồng sự, nhà quản lý giỏi cần hiểu rằng vị trí của họ trong tổ chức đã cao hơn trước rất nhiều. Những nhà quản lý này sẽ dành nhiều thời gian hơn để gặp gỡ và xây dựng mối quan hệ với những người thuộc các bộ phận hỗ trợ. Một số đồng sự mô tả họ từng phải làm việc với những nhà quản lý dường như muốn "đưa cả đồng sự vào nhóm bán hàng của mình" hoặc coi họ như đối tác. Tuy nhiên, họ xem cách hành xử đó chỉ là những trường hợp ngoại lệ chứ không phổ biến. Nhiều đồng sự phàn nàn rằng

các nhà quản lý chưa đánh giá đúng những đóng góp quan trọng mà họ có thể mang lại cho tổ chức và chưa biết sử dụng những đóng góp đó sao cho hiệu quả.

Các đồng sự muốn nhà quản lý hiểu rằng cả nhà quản lý lẫn cấp dưới của họ đều phải sẵn sàng cung cấp thông tin và nguồn lực mỗi khi cần thiết. Bên cạnh đó, các đồng sự cũng thừa nhận rằng nhân viên kinh doanh thường đánh giá thấp yêu cầu của họ, thậm chí cho rằng đó là những đòi hỏi không hợp lý.

Nhiều đồng sự kể rằng giữa họ và các cấp dưới thường nổ ra mâu thuẫn. Để chiều theo yêu cầu của khách hàng, cấp dưới thường cố nhờ cậy các đồng sự để họ châm chước mà bỏ qua các chính sách hay thủ tục của công ty, hoặc cấp cho họ những nguồn lực ưu đãi nào đó. Vì có thẩm quyền chính thức nên các nhà quản lý phải phân xử mọi cuộc tranh cãi phát sinh sau đó. Các đồng sự mong muốn nhà quản lý có cái nhìn thoáng hơn, khách quan hơn về "những gì tốt nhất cho công ty" trong khi cân nhắc các dữ kiện liên quan.

KẾT LUẬN

Bây giờ chúng ta đã hiểu như thế nào là một nhà quản lý theo quan điểm của những người mới làm quản lý và cả những người cùng làm việc với họ. Bảng dưới đây sẽ trình bày công việc của một nhà quản lý thông qua ngôn ngữ của các thành phần khác nhau với đủ mọi sắc thái tình cảm khác nhau.

Như thế nào là một nhà quản lý?

(Theo ngôn ngữ riêng của từng đối tượng được hỏi)

Vai trò quản lý	*Vị trí*			
	Nhà quản lý mới	*Cấp dưới*	*Cấp trên*	*Đồng sự*
Lập chương trình				
Vai trò chủ doanh nghiệp	x		x	
Vai trò lãnh đạo bán hàng	x	x		
Vai trò nhà tổ chức		x		
Vai trò nhà doanh nghiệp			x	
Xây dựng mạng lưới				
Vai trò người giám sát	x			
Vai trò quản lý hành chính	x		x	
Vai trò nhà chính trị	x			
Vai trò quản lý nhân sự		x		
Vai trò trưởng nhóm		x	x	
Vai trò người gắn kết		x	x	
Vai trò người phối hợp			x	
Vai trò người thương lượng				x

Các nhà quản lý mới rõ ràng đã không tìm hiểu cặn kẽ về công tác quản lý nên họ chưa nhận thức đầy đủ về những mong đợi phức tạp, mang tính đòi hỏi cao và thường là đối nghịch lẫn nhau của nhiều đối tượng khác nhau.

Đây là một điều đáng quan ngại. Các nhà quản lý mới chỉ nhận biết nhiệm vụ của mình thông qua trải nghiệm thực tế, còn trước mắt họ chỉ biết cố gắng thực hiện một vai trò mà trước đó họ không hề nắm bắt được ý nghĩa và tầm quan trọng. Họ hăm hở đón nhận công việc mới nhưng lại chưa biết phải bắt đầu từ đâu. Tình thế khó xử này được nhà triết học Hy Lạp cổ đại Plato mô tả trong cuộc đối thoại về đạo đức giữa Meno với thầy mình, triết gia Socrates.

Làm sao anh có thể tìm kiếm thứ mà chính anh cũng không biết là gì? Làm thế nào anh tạo ra thứ mà anh không biết liệu có đúng là đối tượng tìm kiếm của anh? Nói cách khác, cho dù anh có tìm ra chăng nữa thì làm sao anh biết rằng thứ anh đã tìm được chính là thứ mà anh không biết?

2.

DUNG HÒA NHỮNG MONG ĐỢI KHÁC NHAU

Gần như suốt cả năm đầu tiên trên cương vị mới, các nhà quản lý chỉ dành thời gian để tìm hiểu về công tác quản lý. Việc đó làm phong phú và rõ ràng thêm nhận thức của họ về vai trò này. Theo thời gian và thông qua quá trình điều chỉnh tư duy liên tục, các nhà quản lý mới bắt đầu có một phong cách làm việc ổn định và đồng nhất.

Ở Chương 1, chúng ta thấy suy nghĩ ban đầu của họ về vai trò quản lý chỉ xoay quanh thẩm quyền chính thức và nhấn mạnh vào nhiệm vụ lên lịch trình trong các vấn đề tài chính và kinh doanh. Họ thường bỏ qua những khía cạnh khác như hoàn thành nhiệm vụ thông qua việc thúc đẩy nhân viên hoạt động hay trách nhiệm xây dựng mạng lưới. Những bất ngờ trong ba vấn đề quan trọng sau đây đã khiến họ phải nghĩ lại về vai trò quản lý. Nhiệm vụ thứ nhất là tìm hiểu cuộc sống hàng ngày của nhà quản lý thật sự. Vấn đề thứ hai là nhận biết những mong đợi của cấp dưới để hiểu thế nào là hoàn thành công việc thông qua nỗ lực của người khác. Vấn đề cuối cùng là nắm vững các mong đợi của cấp trên nhằm giúp họ hiểu rõ cả cơ hội lẫn hạn chế của "người có chức có quyền".

Bây giờ chúng ta tìm hiểu sáu tháng đầu tiên khi nhà quản lý mới đảm trách cương vị của mình, tức là khoảng thời gian họ vật lộn với hai vấn đề đầu tiên. Nhiệm vụ ban đầu của họ là điều chỉnh các mong đợi cá nhân cho phù hợp với thực tế cuộc sống hàng ngày của nhà quản lý. Mong đợi của họ về quyền lực và quyền kiểm soát có vẻ mâu thuẫn với khối lượng công việc, nhịp độ và mức độ phụ thuộc của những người mà họ tiếp xúc. Cùng lúc đó, nhà quản lý mới còn phải tìm hiểu những mong đợi của cấp dưới

và những yêu cầu có vẻ mâu thuẫn nhau của nhân viên dưới quyền, vốn luôn khiến họ cảm thấy bế tắc.

Sau sáu tháng đầu tiên, hầu hết các nhà quản lý đã xác định được khối lượng công việc, mức độ rắc rối và mâu thuẫn trong vai trò quản lý, đồng thời cũng biết rằng đối với người quản lý, sự phụ thuộc cũng nhiều như thẩm quyền vậy. Và khi họ nỗ lực làm hài lòng cấp dưới, họ bắt đầu thấy khó chịu vì nhận thức được những khác biệt giữa việc là một nhà quản lý và một nhân viên thừa hành, cũng như nhận thức sâu hơn về trách nhiệm đối với con người. Khi họ đối mặt với những mâu thuẫn không thể tránh khỏi liên quan đến cấp dưới và khách hàng, họ bắt đầu quên vai trò của một nhân viên, và chỉ khi từ bỏ hình ảnh đó, họ mới có thể bắt đầu chấp nhận hình ảnh mình là một nhà quản lý.

Tuy nhiên, vẫn có một số khó khăn và bất ngờ xảy ra tại những thời điểm khác nhau trong năm đầu tiên này. Suốt những tuần đầu, tất cả đều phải vật lộn với các công việc sự vụ hàng ngày của một nhà quản lý. Trong vòng ba tháng đầu tiên, hầu hết mọi người gặp phải ít nhất một mâu thuẫn nghiêm trọng giữa cấp dưới và khách hàng hay cấp dưới với đồng sự của họ. Và trong nửa năm tiếp theo, hầu hết đều nhận được bản đánh giá hiệu suất hoạt động đầu tiên từ cấp trên của mình.

KHÁM PHÁ NHỮNG THỰC TẾ HÀNG NGÀY CỦA CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Bước đầu tiên của nhà quản lý là làm rõ điểm khác biệt giữa vai trò quản lý với vai trò nhân viên thừa hành. Sự khác biệt này có vẻ như đã hiển nhiên, nhưng các nhà quản lý lại thật sự bất ngờ bởi khoảng cách giữa vai trò quản lý và vai trò nhân viên, cũng như giữa sự hình dung của họ với thực tế mà họ trải nghiệm trong công tác quản lý. Những nhận xét sau đây là của một số nhà quản lý mới vốn chỉ vài tuần trước đó nói là họ hăm hở và tự tin tiếp nhận vị trí mới.

Ngày đầu tiên, tôi dọn dẹp bàn làm việc, sắp xếp lại chỗ giấy tờ, hồ sơ cho ngay ngắn – và thật sự là chẳng làm gì cả. Tôi phát chán lên. Tôi không có việc gì để làm và cũng chẳng được sếp hướng dẫn gì nhiều… Hai ngày đầu tiên đã trôi qua như thế. Cửa phòng làm việc của tôi để ngỏ. Tôi không muốn các nhân viên của tôi đi ngang qua và thấy tôi chỉ ngồi chơi không trong đó. Tôi nghĩ làm sao để mình trông có vẻ bận rộn mới được. Tôi lại dọn dẹp bàn làm việc và đặt lên đó nhiều hồ sơ hơn. Tôi biết là mình nên bận rộn, nhưng tôi chỉ không biết phải làm như thế nào… Thế là cứ mỗi

khi có nhân viên nào đi ngang qua, tôi đều mời vào rồi hỏi họ đôi câu về khách hàng, rồi nói với họ rằng tôi muốn công việc được xúc tiến nhanh hơn. Trong vài ngày đầu, tôi chỉ biết nói về các chiến lược khách hàng và đọc mọi biên bản, giấy tờ để có thể giữ được vẻ bận rộn... Tôi nghĩ, ngồi ở chiếc ghế này thật vô vị làm sao. Trong khi mọi người làm việc thì tôi cứ như một người thừa vậy... Rồi tôi đưa ra quyết định lớn đầu tiên của mình. Tôi bảo một nhân viên thay đổi chiến lược tiếp thị để xử lý một khách hàng mà lẽ ra đã là một trong những khách hàng đáng giá nhất của chúng tôi. Sau một thời gian, nhiều nhân viên bắt đầu đến phòng làm việc của tôi. Tôi cũng gặp nhiều áp lực hơn và vấp phải nhiều vấn đề khó khăn hơn... Đừng bao giờ bận tâm tìm hiểu xem nhân viên của bạn là ai, sở thích hay cá tính của họ thế nào, ai đang ủng hộ bạn. Bạn chỉ cần từng bước giới thiệu mình và biết rõ tất cả khách hàng của bạn. Hai tháng đầu mới chán nản làm sao. Tôi không hiểu chuyện gì đang xảy ra ở đây, ở kia, ở nhiều nơi khác... Thật là căng thẳng...

Câu chuyện trên có thể là trải nghiệm của không ít nhà quản lý. Nhà quản lý cảm thấy thực tế không như những gì họ tưởng tượng và họ thậm chí còn không biết mình đang làm gì. Những cảm giác lo âu và bối rối khiến họ hiểu ra rằng "làm quản lý không giống như làm nhân viên". Trong tháng đầu tiên, họ có thể phát hiện ra những điểm khác biệt quan trọng giữa công việc hàng ngày của nhà quản lý và của nhân viên thừa hành. Từ suy nghĩ về thẩm quyền chính thức của nhà quản lý, các nhà quản lý mới giờ đây phải cân nhắc về những gì mà họ vừa dấn thân vào. Giờ đây, hầu như không ai có thể mô tả vai trò mới của họ cụ thể là gì.

Khối lượng công việc và nhịp độ làm việc của nhà quản lý

Khi được yêu cầu mô tả công việc, các nhà quản lý thường nói một cách chung chung về những căng thẳng khi ngồi ở cương vị mới. Việc quản lý dường như là một thế giới của hỗn loạn, quá tải, mơ hồ và đầy mâu thuẫn.

Trước hết, họ phải gánh vác khối lượng công việc lớn hơn với cường độ làm việc cao hơn. Khi được hỏi "liệu anh sẽ nói điều gì với một người sắp trở thành nhà quản lý", một nhà quản lý trả lời ngay: "Công việc này vất vả hơn nhiều so với những gì bạn hình dung trước đó. Bạn phải làm việc nhiều hơn đến 50% so với khi còn là nhân viên! Ai mà đoán được thế chứ?".

Một người kể về phạm vi, quy mô và "sự vô hạn về trách nhiệm" của anh. Không ai cảm thấy tự tin khi phải xác định các trách

nhiệm này. Tất cả đều nói rằng danh sách công việc dài một cách vô lý và quản lý là "một công việc không có điểm dừng". Một ngày làm việc điển hình của nhà quản lý là xử lý nhiều vấn đề xảy ra cùng lúc, cả không quan trọng lẫn quan trọng, mạch tư duy liên tục bị gián đoạn, trong khi vẫn có hàng tá cuộc tiếp xúc ngắn với nhiều người.

Cùng lúc có tám hoặc chín người muốn gặp bạn. Mọi người vào ra phòng làm việc của bạn suốt cả ngày. Vấn đề của ai mới thật sự quan trọng và làm thế nào tôi nghe được người đó, vì tôi không thể nào nghe hết cả tám hoặc chín người trong một ngày được?

Trước khi được thăng chức, các nhà quản lý tin rằng việc điều phối và lập kế hoạch sẽ là những chức năng chính của họ, nên chỉ sau vài tháng đầu trên cương vị mới, họ tỉnh mộng ngay. Nhiều người tự ví mình như người lính cứu hỏa chỉ biết "chạy đi dập những đám lửa đang cháy hừng hực xung quanh", tức là dồn hết sức lực để giải quyết khó khăn hiện tại nên không còn đủ thời gian và công sức để suy nghĩ về những vấn đề có thể xảy ra trong tương lai, chứ đừng nói đến việc vạch phương hướng ngăn ngừa hay chuẩn bị cách đối phó.

Ngay từ những tuần đầu tiên, hầu như tất cả các nhà quản lý đều hiểu rằng công việc quản lý chắc chắn sẽ "chất chồng như núi", nếu phải xử lý một mình. Tuy nhiên, ảo tưởng làm chủ tình hình dường như khó mất đi và còn đeo bám họ suốt năm đầu tiên. Họ tin rằng họ là chuyên gia trong mọi lĩnh vực. Họ đã không nhận ra ngay cả những nhà quản lý xuất sắc nhất cũng không thể là chuyên gia như vậy. Hơn nữa, họ đã không hiểu rằng khối lượng công việc, sự phức tạp và mâu thuẫn là những đặc điểm cố hữu trong vai trò quản lý.

Đầu tiên, nhiều người nghĩ rằng những vướng mắc này sẽ tự biến mất khi họ nắm vững công việc mới. Nhưng đến tháng thứ ba, các nhà quản lý lại thấy xuất hiện hai vấn đề: thứ nhất là khả năng chịu đựng, thứ hai là phương pháp tổ chức và quản lý thời gian một cách hiệu quả. Họ bắt đầu hiểu ra rằng thời gian là một trong những nguồn lực quý giá nhất.

Để làm một nhà quản lý giỏi, bạn cần có nghị lực, sức khỏe cả về thể chất lẫn tinh thần. Bạn phải luôn vận động bởi mọi thứ có thể thay đổi đột ngột. Có thể buổi sáng bạn vừa nhận điện thoại thì máy tính bị hỏng. Bạn đang có một việc rất gấp và bạn cần xem bản phân tích đang nằm trong máy tính. Vậy thì bạn cần thay đổi trọng tâm và chuyển sang việc khác ngay. Nhưng bạn phải ý thức

điều đó và biết vấn đề thật sự là gì, cũng như điều quan trọng nhất của ngày hôm nay là gì, và dù sao thì bạn cũng có hàng đống việc để làm. Đó là điều mà tôi đặc biệt lưu ý: bạn luôn có nhiều việc hơn so với khả năng giải quyết của bạn. Quan trọng là bạn phải thiết lập mức độ ưu tiên và chọn ra những công việc có thể làm ngay lúc này.

Phụ thuộc

Một chi tiết khó chịu hơn về công tác quản lý cũng mau chóng hé lộ.

Bạn sẽ không còn được đánh giá dựa trên sản lượng hay doanh số, mà thay vào đó là dựa trên những gì cấp dưới báo cáo cho bạn. Khi tôi còn là nhân viên kinh doanh, tôi kiểm soát cái thế giới nhỏ bé của tôi và thu nhập của tôi tương xứng với nỗ lực mà tôi bỏ ra.

Vào cuối tháng thứ ba, hầu hết các nhà quản lý đều nhận ra rằng quản lý là một vị trí mà sự phụ thuộc cũng lớn tương đương như thẩm quyền vậy. Mối quan hệ giữa nỗ lực cá nhân và kết quả trở nên gián tiếp hơn và mong manh hơn. Khi được yêu cầu mô tả những điều không thoải mái trong công việc mới, một nhà quản lý nói: "Bạn không thật sự kiểm soát được gì cả. Lần duy nhất bạn kiểm soát là khi bạn đóng cửa, và sau đó bạn cảm thấy mình đang không làm công việc mà bạn nghĩ là sẽ làm, tức là làm việc với mọi người".

Đối với hầu hết các nhà quản lý, cảm giác phụ thuộc thật bức bối đến mức làm họ hơi hoảng sợ khi họ nhận ra rằng cấp dưới của họ "không có động cơ hoặc năng lực".

Tôi đã nhắc đi nhắc lại với nhân viên này về cách xử lý một khách hàng, vậy mà anh ta vẫn không tiếp thu được. Tôi bắt đầu lo lắng.

Hẳn sự khác biệt lớn nhất là giờ đây tôi lại phụ thuộc vào người khác, giống động cơ ô-tô có sáu xy-lanh, tôi và sáu người báo cáo cho tôi. Tôi có sáu xy-lanh và tôi phải vận hành tất cả số đó, và chỉ cần một chiếc hỏng thì tôi lãnh hậu quả ngay. Bạn đã quá quen với việc là người duy nhất chịu trách nhiệm về công việc của mình. Giờ thì bạn xác định những thông số và giới hạn của riêng mình, còn sáu người kia lại xác định những thông số và động cơ khác, còn bạn phải cố thay đổi hành vi của họ và thúc đẩy họ làm việc. Việc này quả thật không đơn giản.

Cảm giác phụ thuộc và mất kiểm soát tình hình là chủ đề dai dẳng trong các câu chuyện của các nhà quản lý mới suốt năm đầu tiên.

VÌ SAO BẤT NGỜ?

Trong vài tháng đầu tiên, các nhà quản lý cảm thấy không có cách nào để dung hòa mong đợi của mình với công tác quản lý mà mình đang đối diện trong thực tế. Họ tức tối thừa nhận rằng họ đã chấp nhận công việc này dựa trên những nhận thức sai lầm. Họ tự hỏi sao mình lại có thể ảo tưởng đến vậy. "Cứ như thể tôi đã bước vào một thế giới xa lạ" – một nhà quản lý nói.

Tại sao họ lại bị sốc trước những trải nghiệm đầu tiên trong vai trò quản lý? Khi còn là nhân viên, họ phối hợp chặt chẽ với các nhà quản lý nắm giữ chính vị trí mà giờ đây họ đang đứng. Ngoài ra, tất cả mọi người đều tham gia vào những chương trình định hướng và tuyển chọn chính thức. Dù vậy, họ thật sự bất ngờ trước sự gián đoạn giữa vai trò quản lý với vai trò nhân viên, và giữa mong muốn của họ với thực tế của công tác quản lý.

Kinh nghiệm của các nhà quản lý mới khiến họ chú tâm đến những khía cạnh đã chọn trong công tác quản lý. Họ nói: "Trước đây, tôi đứng từ bên ngoài nhìn vào. Giờ thì mọi chuyện đã hoàn toàn khác, mà tôi lại là người trong cuộc". Khi là "người ngoài", họ chỉ thấy quyền lực và quyền kiểm soát của nhà quản lý mà không thấy những hạn chế và cả sự phụ thuộc.

Khi đã trải qua những ngày đầu tiên ở vị trí này, họ mới khám phá ra một số giả thiết về vai trò quản lý. Vì ít để mắt đến những tình trạng cấp bách trong quản lý, nên khi chạm trán với chúng, họ chợt có một số phát hiện thú vị. Họ từng cho rằng khi làm nhà quản lý, cuộc sống của họ sẽ "có tổ chức và trật tự" hơn so với thời làm nhân viên, vì họ sẽ là người "có quyền lực cao nhất và nhờ đó có được sự kiểm soát". Họ đinh ninh rằng thẩm quyền nghĩa là độc lập, là quyền tự trị vì "bạn là người ra quyết định". Hầu hết các nhà quản lý mới đều bị bất ngờ như vậy khi những mong đợi âm thầm về công việc không được đáp ứng, hoặc khi họ không dự đoán được những nét đặc trưng của công việc. Những khía cạnh vốn không được xem là quan trọng trước đây bỗng trở nên có ý nghĩa nổi bật, vì việc có hoặc không có chúng đều kéo theo lắm chuyện phiền phức.

DUNG HÒA NHỮNG MONG ĐỢI CỦA CẤP DƯỚI

Các nhà quản lý mới phải dung hòa những mong đợi của họ với thực tế quản lý, cũng như phải dung hòa "những mong đợi rất mâu thuẫn và thường thiếu nhất quán" của các thành phần mà họ làm việc cùng: cấp dưới, khách hàng, cấp trên và đồng sự. Trong

nửa năm đầu, hầu hết các nhà quản lý mới chỉ tập trung tìm hiểu và đáp ứng mong đợi của cấp dưới. Họ chủ yếu dựa vào kinh nghiệm trước đây để nhận thức cái mới. Xu hướng tự nhiên này càng được tăng cường khi họ dành phần lớn thời gian cho cấp dưới. Có thể nói đây là nhóm người mà họ cảm thấy chịu ơn nhiều nhất.

Vai trò của tôi là gì? Đó là bảo vệ nhân viên kinh doanh của tôi và làm cho khách hàng cảm thấy hài lòng, ngay cả khi họ không mua sắm gì ở chỗ tôi. Đó là cách để tôi giảm thiểu những tổn thất cá nhân.

Trước khi được thăng chức, các nhà quản lý mới cảm thấy họ biết rõ cấp dưới mong đợi gì ở họ: "Có thể là tôi có chức vụ, nhưng tôi vẫn là một 'người của họ', thế nên tôi biết họ nghĩ gì".

Tuy vậy, điều khiến họ cảm thấy quá tải và lúng túng suốt năm đầu tiên lại chính là mong đợi của cấp dưới. Đây có vẻ là ẩn số của bài toán quản lý khi họ đang phải quên đi hoặc từ bỏ những gì mà họ hình dung trước kia. Khám phá của họ về công việc quản lý và cảm giác bất lực đã biến thực tế thành một viễn cảnh u ám. Nhưng năm đầu tiên này đã giúp các nhà quản lý nắm bắt quan điểm của cấp dưới. Họ từng bước thừa nhận những mong đợi phức tạp và đầy mâu thuẫn của cấp dưới, cả từ sự tương tác với cấp dưới lẫn sự phản ánh trên chính kinh nghiệm của họ trong vai trò nhân viên. Khi đó, họ mới hiểu thế nào là hoàn thành nhiệm vụ thông qua nỗ lực của người khác.

Khám phá nhu cầu của cấp dưới

Trong nửa năm đầu tiên, các nhà quản lý mới vẫn giữ quan điểm một chiều về mong đợi của cấp dưới, tức là giúp họ đạt được mục tiêu, đặc biệt là về tài chính. Dù các nhà quản lý cảm thấy họ biết rõ những việc mà cấp dưới đang muốn họ làm, nhưng họ lại không hiểu quan điểm của cấp dưới về cách thức đạt được mục tiêu này. Cấp dưới vừa muốn họ "đừng lăng xăng bên cạnh và cứ để yên cho họ làm việc", nhưng cấp dưới dường như lại "rất cần sự giúp đỡ".

Nếu tôi hỏi liệu tôi đã quan tâm đến họ đủ chưa thì chắc chắn 100% cấp dưới sẽ nói là chưa.

Chuyện làm các nhân viên kinh doanh của tôi không hài lòng là lượng thời gian mà tôi dành cho họ. Hình như là họ chỉ muốn "lấy" nhiều thời gian của tôi hơn thì phải.

Đầu tiên, các nhà quản lý mới không biết điều gì đã gây nên mâu thuẫn này: cấp dưới vừa muốn cấp trên "để họ một mình", lại vừa phải "quan tâm đầy đủ". Đến tháng thứ ba, hầu hết các nhà quản lý đã có thể giúp cấp dưới giải quyết những vấn đề chuyên môn quan trọng. Đây cũng là lúc họ nhận thấy mình đang bị cuốn vào sự xung đột giữa cấp dưới với các thành viên khác trong tổ chức, hoặc mâu thuẫn về chính sách hay quy trình hoạt động của công ty. Từ những thử thách này, các nhà quản lý bắt đầu hiểu cấp dưới ngụ ý gì khi nhắc đến chữ quan tâm: cấp dưới mong họ hành động như "người tháo nút", tức là người giải quyết vấn đề.

Thách thức. Trước mắt bạn là vô số tình huống với đủ mức độ rắc rối và phức tạp khác nhau. Bạn phải cùng cấp dưới trao đổi để phân tích, đề xuất giải pháp và sau đó thực hiện những giải pháp này.

Bạn biết là bạn có nhân viên báo cáo cho bạn. Khi họ bước vào phòng bạn là họ thường mang theo ít nhất một vấn đề rắc rối nào đó. Thế nên họ muốn bạn quan tâm đến họ. Họ có thể thật sự gây khó khăn và làm mất thời gian của bạn.

Các nhà quản lý hiểu rằng cấp dưới muốn được hỗ trợ về nhiều vấn đề khác nhau. Họ mong nghe thấy câu trả lời và nhìn thấy sự quyết đoán của sếp mình.

Họ không muốn tôi đánh giá thấp nỗ lực của họ. Khi họ đưa ra một vấn đề với nhà quản lý, họ không muốn vấn đề đó bị ném trả lại. Như vậy sẽ lãng phí thời gian, mà thời gian là tiền bạc. Họ muốn giải quyết ngay.

Họ nên có khả năng ra quyết định tốt, đồng thời ủng hộ và bám sát quyết định đó. Có những nhà quản lý luôn gặp khó khăn mỗi khi phải ra quyết định, họ chần chừ, lưỡng lự và cân nhắc, nhưng rồi họ lại hối tiếc về các quyết định đó. Họ băn khoăn: "Quyết định như vậy có đúng không?". Bạn đừng bao giờ bắt chước họ.

Các nhà quản lý chẳng mấy chốc nhận ra một khía cạnh quan trọng trong việc giải quyết vấn đề của cấp dưới là làm mắt xích kết nối họ với những thành phần bên ngoài phòng ban.

Tôi là người bảo vệ họ. Bây giờ tôi đã hiểu tôi cần làm gì, nói gì và đẩy mạnh những hoạt động nào để có thể giúp ích cho họ.

Cuối những tháng đầu tiên, khi được hỏi nhà quản lý là ai, hầu hết đã không còn trả lời "là sếp" hoặc "là người nắm quyền kiểm soát" nữa, mà thay vào đó là những cụm từ như "người tháo gỡ khó

khăn", "người khôn khéo", "nghệ sĩ biến hóa"... Tất cả đều nhấn mạnh vào các yếu tố như giải quyết vấn đề, ra quyết định và cung cấp nguồn lực, đồng thời xem đây là trách nhiệm chính của họ.

Nhân viên xem tôi là người giải quyết vấn đề mỗi khi họ gặp trở ngại, cần giúp đỡ hay cần sự hỗ trợ nào đó để đạt chỉ tiêu. Họ mong tôi giúp đỡ bằng cách phân tích khách hàng, làm trọng tài, gợi ý phương án hành động và cung cấp nguồn lực. Nếu cần thiết, tôi phải bảo vệ họ trước khách hàng, che chở họ trước cấp trên hay những yêu cầu từ bên trên dội xuống.

Nhân viên của tôi muốn tôi hỗ trợ họ trong chiến lược tiếp thị và sắm vai người gắn kết, khi cần thiết.

Tôi mở đường cho nhân viên của tôi đến với các chuyên gia sản phẩm, chuyên gia tài chính, nhân viên bán hàng khu vực, hay bất cứ ai.

Đối với các nhà quản lý mới, những yêu cầu cơ bản để trở thành nhà quản lý giờ đây không chỉ dừng lại ở khả năng quản lý thời gian và thiết lập mức độ ưu tiên (điều họ đã học được khi đối mặt với công việc quản lý), mà còn là khả năng giải quyết vấn đề (chủ yếu vẫn là về những vấn đề kinh doanh và chuyên môn), tính quyết đoán và sự hiểu biết về các nguồn lực của công ty.

Từ tháng thứ ba đến thứ năm, hầu hết các nhà quản lý đều dành trọn thời gian cho vai trò người giải quyết vấn đề, người trung gian, người cung cấp nguồn lực, và trong chừng mực nào đó, từ bỏ trách nhiệm là người có thẩm quyền chính thức. Hầu hết đều bắt đầu đánh giá rằng họ đang ở giữa một tấm lưới dệt bằng các mối quan hệ bên trong và ngoài phòng ban. Họ bắt đầu xao nhãng vai trò làm người đại diện công ty và chỉ nhìn thấy một phần trách nhiệm của họ trong vai trò người phối hợp – những thứ ảnh hưởng trực tiếp đến cấp dưới của họ.

Công việc của tôi là bảo vệ họ trước công ty.

Tôi sẽ không ép họ phải đạt doanh số, dù văn phòng khu vực muốn như vậy.

Tôi sẽ giữ cho nhân viên một môi trường làm việc trong lành, thoải mái, xa rời thói quan liêu... Họ không cần quan tâm đến định hướng hay viễn cảnh mà chỉ nên biết những gì cần biết.

Công việc của tôi là bảo vệ họ trước công ty để họ có thời gian phát huy sở trường và thể hiện mình với tổ chức nhằm có được những

phần thưởng mà họ xứng đáng được nhận.

Từ quan điểm của cấp dưới, giờ đây các nhà quản lý đang trên đường tìm hiểu vai trò mới của họ. Trước đây, cấp dưới đã xác định vai trò gắn kết và chỉ đạo kinh doanh là những trách nhiệm quản lý chính, nên giờ đây họ muốn nhà quản lý lưu tâm đến nhu cầu của họ. Và cũng như các nhà quản lý mới, cấp dưới giữ quan điểm khá phiến diện về nghĩa vụ làm người trung gian.

Định nghĩa "nhà quản lý là người giải quyết vấn đề" phù hợp với những khái niệm trước đây của nhà quản lý mới rằng nhà quản lý là người có thẩm quyền và chỉ đạo kinh doanh. Là người giải quyết vấn đề, họ đồng thời thực hiện vai trò của chuyên gia và người ra quyết định, vừa có thể "quay lại vai trò nhân viên một cách hợp lệ", như tuyên bố của một nhà quản lý về hành vi trước đây của mình sau một năm trên cương vị mới. Một nhà quản lý kể lại: "Điều tôi thích nhất là khi cấp dưới bước vào và nói: 'Có rắc rối đây. Tôi làm gì bây giờ? Anh nghĩ sao?'. Như vậy tức là họ đánh giá cao ý kiến của tôi. Họ muốn nghe quan điểm của tôi. Lời khen tuyệt vời nhất là họ tán thành và sử dụng ý tưởng của tôi".

Việc nhà quản lý mới tập trung vào các trách nhiệm giải quyết vấn đề cũng phù hợp với định hướng ngắn hạn của họ là "đáp ứng các nhiệm vụ rõ ràng, cụ thể". Đa số nhanh chóng tiếp thu khuynh hướng quản lý chủ động hơn, tức là những công việc hiện tại, cụ thể và được xác định rõ ràng. Họ thích sự chủ động, vì như thế họ sẽ có nhiều cơ hội để cảm thấy hài lòng nhờ họ đã ngày càng tiến bộ và thành thạo trong công việc.

Thật dễ chịu khi cấp dưới trình bày với bạn một vấn đề mà họ đang thực hiện, nhưng họ lại không tự giải quyết được. Với kinh nghiệm sẵn có, bạn sẽ can thiệp và xử lý vấn đề đó một cách nhanh chóng. Họ hạnh phúc, và bạn cũng hạnh phúc.

Cấp dưới của nhà quản lý này đã nhận xét về cấp trên của mình như sau:

Anh ấy nhảy ngay vào và tự giải quyết công việc. Anh ấy đã làm điều tồi tệ nhất là trở lại vai trò nhân viên bán hàng mỗi khi tiếp xúc với khách hàng... Đây là hiện tượng phổ biến ở các nhà quản lý mới. Họ không biết rằng họ đã phạm một sai lầm cơ bản. Nhưng có lẽ đó là điều dễ dàng nhất đối với họ lúc này.

Đừng can thiệp quá mức

Nhà quản lý mới chưa đủ kinh nghiệm để nhận thức về sự bất

mãn của cấp dưới. Họ hiểu cấp dưới muốn được quan tâm, nhưng do không biết giới hạn của sự quan tâm nên họ đã vô tình can thiệp vào công việc của cấp dưới. Việc thân thiết hay gắn bó quá mức với cấp dưới cũng khiến họ không nhận ra rằng những mối quan tâm và vai trò của họ có thể khác so với những mối quan tâm và vai trò của cấp dưới. Nói chung, họ chưa nhìn thấy điểm khác biệt giữa người thực hiện và nhà quản lý.

Trong khoảng sáu tháng đầu tiên, nhà quản lý cho rằng nguyên nhân mâu thuẫn chủ yếu nằm ở sự trái ngược giữa quan điểm của cấp dưới với suy nghĩ của khách hàng. Các nhà quản lý nhanh chóng nhận ra mong muốn của khách hàng là với tư cách nhà quản lý, họ phải là người thương lượng và đại diện cho công ty. Vì thế, trong hầu hết các cuộc tiếp xúc, nhà quản lý thường phải đóng vai "quan tòa" để phân xử những tranh cãi giữa khách hàng và nhân viên kinh doanh.

Vì là nhà quản lý nên rất tiếc là bạn không được tiếp xúc nhiều với khách hàng. Tất nhiên điều đó còn tùy thuộc vào phong cách cá nhân của mỗi người. Điều quan trọng là mỗi khi có rắc rối, bạn cần tham gia và giải quyết vấn đề. Ngoài ra, bạn phải lưu ý hướng dẫn khi khách hàng muốn đầu tư những khoản tiền lớn.

Từ kinh nghiệm của một nhân viên bán hàng thành công, các nhà quản lý mới "biết rằng khách hàng luôn luôn đúng" và họ cho rằng nhà quản lý nên đáp ứng những gì khách hàng muốn. Có thể các nhà quản lý đã quá hăng hái, nhưng làm như vậy là họ đang thực hiện công việc bán hàng, và, điều này quan trọng không kém, đây là một cơ hội "tiếc nuối" vai trò nhân viên cũ và "làm những gì họ biết chắc là họ giỏi, tức là làm hài lòng khách hàng", trong khi vẫn cảm thấy mình là sếp vì là người đưa ra quyết định cuối cùng.

Tôi thích ra ngoài cùng nhân viên. Có thể tôi muốn kết thân với họ vì tôi là quản lý của họ. Tôi thích thử thách này. Tôi ra ngoài cùng nhân viên hay chúng tôi gọi điện và trò chuyện về khách hàng. Thật là vui!

Trên cương vị quản lý, tôi không được tiếp xúc nhiều với khách hàng, và tôi hay nhớ lại quãng thời gian trước đây khi tôi còn là nhân viên. Tôi không thể đi gặp gỡ và thiết lập mối quan hệ với mọi người... Tôi chỉ mong có dịp đi cùng nhân viên mỗi lần họ gặp rắc rối.

Khách hàng luôn xem các nhà quản lý là sếp, tức là người có

quyền đưa ra những quyết định khó khăn, chẳng hạn như thực hiện những việc có vẻ là ngoại lệ hoặc khi cần đến nguồn lực lớn của tổ chức.

Các nhà quản lý cần xử lý những cuộc tiếp xúc có tính nhạy cảm cao với khách hàng. Họ phải lập tức đưa ra những phán xét phù hợp. Họ phải đủ sức mạnh để giải quyết những mâu thuẫn này.

Cứ mỗi lần đề cập đến trách nhiệm đối với khách hàng, các nhà quản lý lại sôi nổi hẳn lên. Họ chú trọng yêu cầu xử lý các cuộc tiếp xúc với khách hàng một cách chuyên nghiệp, vì "đòi hỏi cao nhất là sự thỏa mãn của khách hàng và cơ hội kinh doanh trong tương lai".

Tuy nhiên, các nhà quản lý mới ngỡ ngàng khi biết đến hậu quả tiêu cực từ việc làm hài lòng khách hàng này. Một người kể lại: "Cậu nhân viên bán hàng vô ơn thậm chí đã không thèm nhìn mặt tôi, dù tôi đã bỏ mọi thứ để đến đó và tự mình đàm phán thương vụ". Cấp dưới không phải lúc nào cũng phản ứng tích cực trước việc được nhà quản lý "cứu giá", cho dù "chỉ đơn giản là điều chỉnh và vẫn giữ nguyên quyết định của họ". Hơn nữa, cấp dưới dường như bực bội vì tiếc khoảng thời gian đã bỏ ra với khách hàng. Một nhà quản lý cáu kỉnh:

Một hôm, tôi về nhà than phiền với vợ rằng suốt cả ngày tôi phải trả lời các cuộc điện thoại của những khách hàng giận dữ. Thế là cô ấy nói: "À, đó là một phần việc của anh mà". Nhưng điều đó đặt tôi vào một mâu thuẫn lớn. Tôi phải đóng cửa phòng nói chuyện với khách hàng vì đó thường là những chủ đề nhạy cảm, vậy mà cấp dưới vẫn nghĩ rằng tôi đang ngồi không. Tôi ở đó là để làm việc, nhưng tôi biết rằng ngoài kia mọi người lại không nghĩ vậy.

Đầu tiên, các nhà quản lý không biết tại sao cấp dưới lại dị ứng trước sự giúp đỡ của họ. Rồi đến lúc một cấp dưới nào đó, thường là nhân viên bán hàng thành công và từng trải, sẽ giúp các nhà quản lý nhận ra sai lầm trong cách làm của họ. Hầu như nhà quản lý mới nào cũng có thể kể lại một hoặc nhiều cuộc đối thoại với cấp dưới về xu hướng can thiệp này. Nếu được phản hồi càng sớm và càng thường xuyên, các nhà quản lý càng nhanh chóng tỉnh ngộ để đánh giá đúng sự khác biệt giữa nhân viên và nhà quản lý.

Một trong những nhân viên năng nổ nhất của tôi nói rằng anh ấy nghĩ tôi đã đứng về phía khách hàng quá nhiều. Nhưng tôi chỉ ủng hộ khách hàng sau khi họ đưa ra yêu cầu rồi đợi hàng tuần lễ mà anh ta vẫn không đáp ứng nổi. Anh ta hỏi liệu tôi đã bao giờ

nghĩ rằng khách hàng cố tình che giấu sự thật chưa. Tôi phải công nhận đây là một câu hỏi có lý. Tôi bắt đầu nổi nóng. Họ giễu cợt sau lưng về chuyện tôi đang tự làm tất cả mọi việc và gọi tôi là "nhân viên kinh doanh được trả lương quá cao".

Các nhà quản lý bàng hoàng trước những sự thật này.

Chuyện đó xảy ra khi nào ư? Chỉ ngày hôm qua thôi tôi vẫn còn là đại diện bán hàng giống anh ấy. Tôi quên mất rằng giờ mình đã là một nhà quản lý. Tôi nhớ khi tôi còn là đại diện bán hàng, có những lần tôi cũng gọi cho nhà quản lý của tôi, nhưng chỉ vào lúc tôi cần đến họ.

Một nhà quản lý nhận xét: "Tôi rất bực mình khi nhà quản lý bỗng can thiệp vào công việc giữa tôi và bảy khách hàng của tôi. Lẽ ra anh ấy phải chọn lựa cẩn thận những tình huống khách hàng trước khi tham gia vào".

Phản hồi này từ cấp dưới cộng thêm khối lượng công việc lớn đã khiến các nhà quản lý phải đau đầu.

Tôi biết tôi phải trở thành một cộng sự im lặng. Đó mới là vai trò quản lý phù hợp khi tôi cùng nhân viên kinh doanh đi đàm phán với khách hàng. Nhưng quả là khó khăn một khi công việc gặp trở ngại.

Trong bốn hoặc năm tháng đầu tiên làm quản lý, bất cứ khi nào một đại diện bán hàng bước vào với một vấn đề nan giải thì tôi lại muốn làm mọi cách để họ tín nhiệm tôi, làm cho họ thích tôi và tin tưởng tôi. Khi họ gặp khó khăn, tôi đón lấy và tự mình xử lý. Giờ thì tôi đã có nhiều kinh nghiệm hơn. Mỗi lần họ bước vào phòng tôi và nêu ra vấn đề khó khăn cần giải quyết, tôi sẽ ngồi xuống và đặt một số câu hỏi rồi để cho họ tự tìm lấy câu trả lời.

Các nhân viên bán hàng mong muốn tôi để họ được làm theo cách riêng. Trách nhiệm của nhà quản lý là đảm bảo để mọi việc tiến triển tốt đẹp và là nguồn hỗ trợ nếu bộ phận của họ cần gây ảnh hưởng tới những thành phần khác trong tổ chức. Tôi là người khởi xướng và tôi biết cần gọi cho ai để xử lý những vấn đề cụ thể.

Từ kinh nghiệm của một nhân viên, các nhà quản lý đều biết rất rõ sẽ phản tác dụng như thế nào nếu một nhà quản lý tiếp nhận khách hàng của cấp dưới. Để đáp ứng những nhu cầu của riêng họ, họ đã phạm sai lầm khi "thương người" theo kiểu như vậy. Giờ đây, khi đã ý thức được hành vi của mình, nhiều người cam kết sẽ cố gắng cưỡng lại thói quen này. Tuy nhiên, trong suốt năm đầu

tiên trên cương vị mới, nhà quản lý vẫn thường quay lại với vai trò nhân viên, tức là người trực tiếp thực thi công việc.

Sau bốn đến sáu tháng làm việc, gần như tất cả các nhà quản lý đều bắt đầu nghi ngờ vai trò là nhà chuyên môn cho bộ phận của mình. Khối lượng công việc quá nhiều khiến họ cảm thấy khó lòng theo kịp sự phát triển sản phẩm mới. Họ không có thời gian để nghĩ đến chuyên môn nữa. Họ thấy họ không còn lợi thế và có thể không ở vào vị trí tốt nhất để biết sản phẩm nào sẽ đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Sự thừa nhận dũng cảm và đau đớn này ngụ ý rằng chẳng mấy chốc các nhà quản lý sẽ không còn đủ kiến thức chuyên môn, dù chỉ để làm một nhân viên giỏi. Một nhà quản lý còn tự hỏi: "Vậy thật ra chỉ đạo kinh doanh có nghĩa là gì?".

Mảng sản phẩm của chúng tôi đã phát triển mạnh chỉ trong một thời gian ngắn sau khi tôi trở thành nhà quản lý, và hiện vẫn tiếp tục đi lên. Xét trên khía cạnh chuyên môn thì tôi không đủ khả năng triển khai chiến lược tiếp thị phù hợp, đi ra ngoài giao dịch và gặp khách hàng, cũng như không thể hỗ trợ đầy đủ cho các đại diện bán hàng...

Nhiều người thừa nhận rằng khi chỉ đạo kinh doanh, họ bắt đầu tập trung vào chiến lược, chứ không phải chiến thuật. Họ cũng bắt đầu hiểu đúng rằng họ chỉ nên can thiệp trực tiếp trong những tình huống đặc biệt khó khăn.

Tôi đưa ra một bức tranh toàn cảnh về những nhiệm vụ mà nhân viên cấp dưới sẽ thực hiện.

Tôi đã ôm đồm quá nhiều việc cùng một lúc. Tôi không có chọn lựa nào khác là phải giảm bớt công việc và chỉ tham gia vào những trường hợp ngoại lệ.

Tôi chỉ can thiệp vào việc bán hàng khi nhân viên của tôi thật sự gặp rắc rối.

Đến thời điểm này, hầu hết các nhà quản lý mới đã nhận ra trách nhiệm lên lịch trình hoạt động cho những vấn đề liên quan đến tổ chức hay con người của họ.

Giành lại thẩm quyền chính thức

Ngoài các mâu thuẫn giữa cấp dưới và khách hàng, nhà quản lý còn phải dung hòa mâu thuẫn của cấp dưới với những thành phần khác trong tổ chức. Thật dễ hiểu tại sao trong những tháng đầu

tiên, các nhà quản lý mới thường bênh vực cấp dưới hơn khách hàng khi giải quyết những mâu thuẫn này. Nhiều mâu thuẫn xảy ra do cấp dưới không có khả năng bảo đảm một nguồn lực nào đó của tổ chức (mà hậu quả là nảy sinh mâu thuẫn mới với một người nào đó trong công ty) hay do họ phải miễn cưỡng "ép mình" vào các quy định về thủ tục hay chính sách của công ty. Các nhà quản lý bắt đầu nhận được nhiều cuộc điện thoại từ các bộ phận khác của công ty để trách cứ họ về hành vi của cấp dưới. Họ tức tối khi bỗng dưng trở thành "bia đỡ đạn" cho cấp dưới. Họ bắt đầu nghĩ rằng cấp dưới mới là người phải chịu trách nhiệm về "những phiền phức không đáng có" và cả những rắc rối khác.

Do phụ thuộc vào cấp dưới như vậy nên hầu hết các nhà quản lý đều nhanh chóng nhận ra rằng hành vi của cấp dưới có thể đẩy họ vào tình thế rủi ro.

Bạn hỏi tôi ghét điều gì nhất à? Đó là khi một trong những nhân viên môi giới của tôi có thể khiến tôi bị sa thải. Nói cách khác, dù tôi là nhà quản lý tốt đến đâu thì tôi vẫn có thể có những nhân viên môi giới làm điều gì đó sai trái hoặc bất hợp pháp, và tôi sẽ là người chịu hậu quả. Khi là nhà quản lý, tôi làm việc cùng, và làm việc cho, 60 nhân viên môi giới. Và bất kỳ ai trong số họ cũng có thể khiến tôi bị sa thải. Nếu không có sự hướng dẫn và giám sát của tôi, nhân viên của tôi có thể gây ra những vấn đề nghiêm trọng. Rồi ai sẽ chịu trách nhiệm? Bạn hãy thử đoán xem ai nào?

Ở cương vị quản lý, họ không còn phải chịu những rủi ro của một nhân viên thừa hành.

Đối với nhân viên, đây là một việc khó khăn. Nhưng tôi được trả lương để đảm trách công việc này. Tôi không bảo thủ. Tôi chỉ muốn tránh mọi rắc rối.

Bạn không phải thay đổi các chuẩn mực đạo đức của bạn (thật ra từ "chuẩn mực đạo đức" là không thích hợp), nhưng bạn phải thay đổi nguyên tắc chỉ đạo hay quan điểm của bạn về cách ra quyết định. Khi bạn là đại diện bán hàng, bạn có một "vùng trắng" để tự do khai thác và một "vùng đen" mà bạn không được xâm phạm. Rồi lại có "vùng xám" để bạn có thể hoạt động trong một chừng mực nhất định... "Vùng xám" này sẽ thu hẹp lại khi bạn là nhà quản lý.

Các nhà quản lý mới bắt đầu hiểu trách nhiệm của họ là một người có thẩm quyền chính thức trong bộ phận của mình, từ đó nhận thức đúng vị trí của họ trong tổ chức. Một lần nữa, họ biết

rằng song hành cùng thẩm quyền sẽ là một số hạn chế.

Khi là một nhà quản lý, tôi có ít tự do hơn. Tôi phải tuân thủ nội quy, trong khi trước kia tôi luôn tự hào vì đạt được kết quả nhờ không tuân thủ nội quy.

Tôi không thể là một người hỗ trợ vô điều kiện của cấp dưới. Tôi phải khách quan.

Cấp dưới thường không chấp nhận mỗi khi yêu cầu của họ bị nhà quản lý từ chối. Nhiều người thừa nhận rằng "bạn phải rắn rỏi trong những tình huống như thế này", nhưng họ cũng công nhận rằng đó là do cấp dưới không có một bức tranh toàn cảnh. Đứng trên góc độ nhà quản lý, họ phải nhìn thấy được rằng quyền lợi lớn hơn của tổ chức đã được đáp ứng. Khi tranh luận với cấp dưới, các nhà quản lý có cơ hội tiếp cận một cách khái quát và chiến lược lối suy nghĩ sơ khai của chính họ. Họ bắt đầu hiểu đúng ý nghĩa và mối liên quan giữa những quyết định của họ với những quyết định của tổ chức.

Việc nói không với cấp dưới giúp các nhà quản lý làm quen nhanh hơn với vai trò của người có thẩm quyền và đại diện cho các quyền lợi của công ty.

Một ngày trước đó, tôi còn xông pha trên chiến trường cùng họ, sát cánh bên họ trên sàn giao dịch, ngày này qua ngày khác. Thế mà giờ họ đã thay đổi cái nhìn về tôi. Đột nhiên tôi trở thành một người đe dọa sự sống còn của họ. Tôi buộc phải thôi kiểu đối xử bạn bè khi nhận xét kết quả của họ. Điều đó đòi hỏi sự tinh tế, và tôi thật sự băn khoăn không biết liệu tôi có làm nổi không. Bạn nắm trong tay công việc và sự nghiệp của họ, nên đương nhiên họ cảm thấy có chút e ngại đối với bạn.

Khi đánh giá hiệu suất hoạt động của cấp dưới, các nhà quản lý không chỉ buộc phải hiểu rằng các mối quan tâm của mình có thể

khác với các mối quan tâm của cấp dưới, mà còn phải thừa nhận rằng cấp dưới có "quan điểm hạn hẹp". Một nhà quản lý cho ví dụ.

Tối qua tôi đã nói chuyện với hai khách hàng. Tôi vừa gửi thư cho 5.000 khách hàng lớn nhất để giới thiệu về sản phẩm mới và bảo rằng nếu họ liên hệ với nhà môi giới của họ để biết thêm về sản phẩm này thì tôi nghĩ là thời gian của họ bỏ ra sẽ không uổng phí. Hoặc họ có thể gọi trực tiếp cho tôi. Một số người đã gọi cho tôi. Tối qua, khoảng lúc 8 giờ 30, tôi gọi lại cho một vài người để nói chuyện về sản phẩm. Trong khi đó, các nhà môi giới đã không gọi

điện để chào bán sản phẩm này vì họ không hiểu rõ về sản phẩm và cũng không hiểu tại sao nó lại quan trọng đối với tương lai của công ty đến vậy. Đây là một cách để họ học hỏi về sản phẩm, phòng trường hợp khách hàng có thể sẽ hỏi mà họ lại chẳng biết gì cả.

Việc đánh giá hiệu suất hoạt động của cấp dưới có thể được xem là một nghi thức nhậm chức của các nhà quản lý mới. Và nếu họ phải khiển trách hoặc sa thải một nhân viên thì bài học đó thật không dễ quên: "Tôi đã gia nhập vào một nhóm mới", và "Tôi không còn là một người trong số họ, mà dường như đã là kẻ thù của họ".

Nhà quản lý là người chịu trách nhiệm chính về con người

Từ kinh nghiệm xử lý các mâu thuẫn và phản hồi của cấp dưới, hình dung của các nhà quản lý mới về vai trò và tính đồng nhất của họ cũng tiến triển đáng kể. Họ bị ném vào một "vùng đất không người", nơi họ không còn là nhân viên trực tiếp tạo ra kết quả, mà cũng chưa phải là nhà quản lý. Họ đang chậm chạp và miễn cưỡng từ bỏ vai trò người thực hiện và bắt đầu biết chịu trách nhiệm về con người.

Trong khoảng nửa năm đầu tiên, hầu hết các nhà quản lý đều nói như thể họ đứng ở vị trí "hỗ trợ" hoặc "tạo điều kiện". Vào cuối tháng thứ năm, một người trong số họ còn nghĩ: "Thật buồn cười khi bạn hỏi rằng tôi sẽ làm gì. Mỗi ngày tôi lại nghĩ ra một việc gì đó. Tôi được trả lương để đạt chỉ tiêu, nhưng công việc của tôi là hỗ trợ và phát triển nhân viên của tôi. Vậy cụ thể là tôi phải làm gì?".

Trước đó, nhà quản lý này đã mô tả công việc của mình là người giải quyết vấn đề. Vào thời điểm ấy, anh đã hào phóng sử dụng từ "hỗ trợ" mỗi khi thảo luận. Tuy nhiên, lần này, từ "hỗ trợ" lại mang nghĩa rộng hơn. Hỗ trợ cấp dưới không chỉ đơn giản là giúp họ giải quyết những vấn đề trước mắt, mà còn là cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết để họ tự mình thực hiện công việc. Vì nhà quản lý có thể không còn trực tiếp làm công việc bán hàng, nên họ phải lựa chọn và huấn luyện để nhân viên cấp dưới có thể làm việc đó.

Dựa trên những sai lầm về tuyển dụng mà bạn từng biết, bạn sẽ hiểu giá trị của việc chọn đúng người. Bạn chỉ được đánh giá là giỏi khi bạn có trong tay những nhân viên thật sự giỏi.

Thành công của tôi là thành công của nhân viên dưới quyền tôi,

và ngược lại. Muốn vậy, bạn phải đầu tư thời gian và công sức để huấn luyện họ. Không nên chỉ nghĩ đến lợi ích trước mắt và đừng áp đặt cho họ những giải pháp của bạn. Có những nhà quản lý tôi không phát triển được nhân viên của mình. Họ có thể thực hiện, song không thể khởi xướng.

Công việc của tôi là thuyết phục khách hàng mua sản phẩm. Tôi tin là khách hàng muốn giao dịch với chúng tôi. Tôi phải làm điểm tựa và huấn luyện để nhân viên luôn tập trung làm hài lòng khách hàng.

Một nhà quản lý có trực tiếp tạo ra kết quả không? Tôi cam đoan là có đấy. Trách nhiệm chính của nhà quản lý là phát triển con người. Không phải sản xuất, mà là phát triển con người. Và tôi nghĩ rằng bạn phát triển nhân viên tức là bạn đang tạo ra kết quả thông qua họ.

Lần đầu tiên họ xác định rõ ràng nhiệm vụ của mình là quản lý con người, nghĩa là phải chịu trách nhiệm huấn luyện và phát triển cấp dưới. Các nhà quản lý mới cũng bắt đầu nhận ra những trách nhiệm trước mắt và lâu dài của họ, và họ hiểu đào tạo cũng là một hình thức đầu tư. Họ bắt đầu dành nhiều thời gian hơn và chú ý hơn đến việc tuyển dụng, huấn luyện và phát triển.

Từ những đòi hỏi và than phiền của cấp dưới, các nhà quản lý từng bước nhận ra rằng cấp dưới muốn họ quan tâm đến con người về tổng thể.

Tôi nhận được sự phản hồi thẳng thắn từ nhân viên của tôi rằng họ thấy họ đang được hướng dẫn rất nhiều về tiếp thị, nhưng họ muốn được quan tâm hơn nữa đến sự phát triển cá nhân và triển vọng nghề nghiệp, cũng như muốn nghe ý kiến phản hồi về cách làm việc hàng ngày để giúp họ tiến bộ.

Họ muốn tôi tạo điều kiện để những nỗ lực của họ đạt kết quả tốt nhất, giúp họ thực hiện các kế hoạch tiếp thị và các mục tiêu phát triển cá nhân. Tôi phải hỗ trợ họ đánh giá các phương án và nguồn lực, cũng như hiểu những mong muốn trước mắt và lâu dài của họ.

Lẽ đương nhiên là họ quan tâm đến việc kiếm tiền, nhưng họ cũng quan tâm đến việc phát triển bản thân, được tổ chức thừa nhận và tận hưởng cảm giác thỏa mãn với công việc hiện tại.

Tôi nghĩ điều đầu tiên họ muốn là sự hỗ trợ. Họ mong rằng nếu họ thực hiện công việc theo cách họ nghĩ là nên làm và bởi đó là công

việc dành cho họ, họ sẽ nhận được sự hỗ trợ của tôi. Nếu họ sai, họ mong tôi cùng họ sửa chữa sai lầm đó, làm mọi việc cần thiết để khắc phục hậu quả, nhưng không trừng phạt họ vì những sai lầm vô tình phạm phải, tức là những sai lầm mà tôi gọi là "có thể bào chữa được".

Nói cách khác, các nhà quản lý trở nên nhạy cảm hơn về nhu cầu tâm lý của cấp dưới.

Bạn phải đặt chỉ tiêu doanh số ra phía sau và xem điều gì đang thật sự xảy ra. Bạn phải phá vỡ cái "rào cản doanh số" này mới có thể nắm bắt được vấn đề.

Bây giờ tôi đã hiểu những gì họ muốn ở sếp mình: tuy họ muốn có những ý tưởng kinh doanh, nhưng đây chỉ là một phần nhỏ. Họ còn muốn cười đùa, muốn được hỏi han về bản thân và gia đình, muốn được quan tâm nhiều hơn nữa. Và đây là phần khó nhất của công việc quản lý.

Họ muốn cửa phòng của tôi luôn rộng mở, dù ở công ty hay ở nhà, dù vào ngày làm việc hay kỳ nghỉ cuối tuần, để mỗi khi họ có vấn đề gì, cả về công việc lẫn cá nhân, họ đều có thể gọi tôi. Tôi cố làm cho họ cảm thấy rằng họ có thể thoải mái nói với tôi về bất cứ điều gì.

Nhiều nhà quản lý mới cho rằng việc giải quyết các vấn đề con người sẽ làm họ phân tán thời gian và công sức, khiến họ kém tập trung vào các vấn đề chuyên môn. Những nhà quản lý này còn có một bước đi đáng phê bình khác: họ coi nhu cầu giải tỏa tâm lý của cấp dưới là không chính đáng. Họ chấp nhận rằng việc đáp ứng các nhu cầu tâm lý của cấp dưới là một phần công việc của mình, nhưng lại tỏ ra khá miễn cưỡng với vai trò đó: "Đôi khi tôi thấy mình giống một bác sĩ tâm thần chứ không phải là một nhà quản lý. Sếp không thể là bạn được. Họ thật sai lầm". Còn giữ kiểu suy nghĩ này tức là họ còn chưa thể thành công với tư cách nhà quản lý.

Hầu hết các nhà quản lý đều cảm thấy thoải mái với các kỹ năng quản lý con người chính thức (như đào tạo và phát triển) hơn các kỹ năng không chính thức (như cố vấn và lãnh đạo). Những kỹ năng chính thức có vẻ gần với quan điểm của họ về vai trò người lãnh đạo kinh doanh, bởi họ được chia sẻ chuyên môn với những người khác, trong khi những kỹ năng không chính thức thường khó nắm bắt và truyền đạt. Bên cạnh đó, họ "không biết phải thực hiện các kỹ năng đó như thế nào". Chẳng mấy chốc, đa số các nhà

quản lý mới đều cho rằng những vấn đề về con người dưới mọi hình thức chính là phần khó khăn nhất trong công việc của họ.

Tâm lý con người là khái niệm khó nắm bắt nhất. Tôi không biết liệu tôi có thích làm việc này không nữa. Tôi đã không tưởng tượng là việc khích lệ, phát triển nhân viên hoặc xử lý các vấn đề cá nhân của họ lại phức tạp đến thế.

Các nhà quản lý bắt đầu đề cập đến trách nhiệm thúc đẩy cấp dưới, mặc dù đây chỉ là những lời cửa miệng. Tất cả đều ngạc nhiên thấy rằng không dễ yêu cầu nhân viên làm những việc cần làm.

Bạn phải có khả năng lắng nghe, tôn trọng mọi người, để cho họ được là chính họ, làm cho họ tin tưởng bạn, đồng thời đưa ra lời khuyên, và còn phải thật nhạy cảm cả với những vấn đề công việc lẫn cá nhân.

KẾT LUẬN

Như chúng ta đã thấy, các nhà quản lý bắt đầu nhận ra sự khác biệt giữa vai trò mới và vai trò cũ, tuy không phải tự họ muốn thấy mà do tình hình thực tế buộc họ phải thừa nhận. Trước tiên, họ phải xử lý những công việc hàng ngày của nhà quản lý. Khi khám phá ra rằng những dự đoán trước kia là quá viển vông, họ từng bước điều chỉnh lại khái niệm quản lý dựa trên hoàn cảnh thực tế. Khi phải tự ra quyết định và chịu trách nhiệm về những quyết định đó, đặc biệt là phải đứng ra giải quyết những mâu thuẫn liên quan đến cấp dưới (giữa cấp dưới với khách hàng, giữa cấp dưới với tổ chức, những lần xem xét hiệu suất hoạt động của cấp dưới...), các nhà quản lý đã bước đầu xây dựng một phong cách quản lý riêng. Vì buộc phải hành động, phải dàn xếp mâu thuẫn với cấp dưới, nên họ bắt đầu hiểu ra rằng trách nhiệm chủ yếu và trước tiên của họ là trách nhiệm về con người, chứ không phải nhiệm vụ, và trên cơ sở đó khám phá những mối quan tâm của chính họ trong vai trò quản lý. Khi buộc phải ra những quyết định đi ngược lại mong đợi của cấp dưới, họ bắt đầu tách biệt mình với cấp dưới, nghĩa là họ bắt đầu thấy sự khác biệt giữa việc là một nhà quản lý với một người thực hiện, từ đó xác định lại thẩm quyền chính thức của họ.

3.

HƯỚNG ĐẾN MỘT PHONG CÁCH QUẢN LÝ

Từ tháng thứ sáu đến tháng thứ chín, các nhà quản lý mới bắt đầu chú ý nhiều hơn tới các mối quan tâm của cấp trên. Họ đã quản lý được các mâu thuẫn với cấp dưới, đồng thời cũng đã có thời gian khá dài trên cương vị mới để đạt được một số kết quả mà họ phải chịu trách nhiệm. Họ đã đi hết một chu kỳ kinh doanh (ít nhất là ở giai đoạn kết quả hàng quý) và đã có cơ hội thảo luận về hiệu suất hoạt động của mình với sếp. Nhiều người đùa rằng "tuần trăng mật" của họ đã trôi qua. Những bài học về thẩm quyền chính thức đã lùi vào dĩ vãng. Họ bắt đầu chấp nhận trách nhiệm lên lịch trình hoạt động và xây dựng mạng lưới của mình để cư xử, suy nghĩ và đánh giá theo cách mà các nhà quản lý lâu năm vẫn làm.

CHỊU TRÁCH NHIỆM CAO NHẤT

Thông điệp mà các nhà quản lý thường nghe sếp nói là họ hoàn toàn chịu trách nhiệm về mọi thứ trong bộ phận mà họ quản lý, và điều đó làm họ có cảm giác rõ ràng về "áp lực phải đạt được lợi nhuận" mỗi lần trao đổi với cấp trên.

Anh ấy cho phép tôi linh động xử lý công việc. Anh ấy bảo tôi là anh ấy không thắc mắc gì về chi phí của tôi, không bao giờ.

Anh ấy sẽ để tôi làm bất cứ điều gì tôi muốn, nhưng rồi đến cuối năm tôi sẽ phải chịu trách nhiệm trước anh ấy về những việc mình đã làm. Nếu tôi muốn chi một khoản tiền nào đó để đầu tư cho văn phòng, tôi có thể làm. Tôi sẽ mua một máy tính cá nhân giá 9.000 đô-la. Đó là một khoản tiền lớn. Anh ấy sẽ không khiển trách một lời nào cả, nhưng tốt hơn là tôi phải chứng minh được

số tiền đó có thể thật sự giúp tôi đẩy mạnh doanh thu.

Nếu tôi cam kết một điều gì đó to tát và sự việc lại diễn tiến ngược lại, điều đó sẽ trực tiếp làm tổn hại sự nghiệp của tôi. Mọi động thái của tôi làm đều có nguy cơ gây rủi ro cho sự nghiệp của chính tôi.

Nhiều người mô tả rằng "cặp bài trùng" thẩm quyền – trách nhiệm này làm họ "vừa mừng vừa sợ". Dường như trong suốt thời kỳ này, họ luôn khao khát có được chủ quyền và cơ hội ra quyết định, nhưng vẫn không cảm thấy thoải mái trên cương vị của mình. Họ nhận ra rằng họ còn rất nhiều điều cần học hỏi. Điều đó khiến họ lo lắng và quay trở lại những ý niệm trước kia về vai trò quản lý, khi họ nghĩ rằng mình sẽ phải là chuyên gia trên mọi lĩnh vực. Cũng vì thế mà các nhà quản lý thường thấy những cuộc trao đổi với sếp thật rắc rối và đáng ngại. Họ kể là họ thật bất ngờ trước tính đa dạng và chủ quan của các tiêu chuẩn mà cấp trên áp dụng khi đánh giá họ. Họ đặc biệt kinh ngạc trước những điểm ưu tiên của sếp. Các nhà quản lý mới "được trả lương để hoàn thành chỉ tiêu và làm hài lòng khách hàng" dựa trên kế hoạch về hiệu suất hoạt động do chính họ thảo ra, cùng chính sách lương bổng của công ty. Vậy mà dường như sếp lại quan tâm nhiều hơn tới các vấn đề ngoài chỉ tiêu. "Hình như anh ấy xác định công việc của tôi là 50% phát triển con người, 30% chỉ đạo bán hàng và sản phẩm và 30% cho các việc hành chính", – một nhà quản lý mới nói.

Có vẻ như các nhà quản lý thấy cấp trên đang đánh giá họ theo bốn tiêu chuẩn là: những gì các nhà quản lý đang làm để thực hiện chiến lược của công ty; các kế hoạch tương lai của họ cho bộ phận mà họ quản lý; cách họ đối xử với nhân viên; và cách họ hợp tác với những thành phần khác trong tổ chức. Hai tiêu chuẩn đầu phải gắn liền với việc lên lịch trình, còn hai tiêu chuẩn kia đi đôi với việc xây dựng mạng lưới.

NGƯỜI LẬP CHƯƠNG TRÌNH

Như đã mô tả ở phần giới thiệu, cả hai công ty tham gia vào nghiên cứu này đều đang có sự thay đổi đáng kể về tổ chức. Họ đang hướng đến lợi nhuận và dịch vụ, vì thế, việc cắt giảm chi phí trở thành ưu tiên hàng đầu, đồng thời tất cả mọi chủng loại sản phẩm được giới thiệu phải đáp ứng nhu cầu khách hàng về dịch vụ và chất lượng. Hầu hết các vị sếp đều hỏi các nhà quản lý mới của chúng ta về cách thực hiện chiến lược mới của công ty.

Chi phí! Chi phí! Chi phí! Đó là tất cả những gì anh ta quan tâm.

Nhưng nếu bạn mang lại doanh thu thì chi phí không còn là vấn đề nữa.

Anh ta không hiểu tại sao tôi lại không bán được nhiều sản phẩm hơn, trong khi nhân viên của tôi thì không ngớt than phiền rằng tôi đã ép họ.

Tôi biết công ty muốn nhân viên của tôi cố bán trọn gói sản phẩm cho khách hàng. Nhưng các nhân viên này lại chỉ muốn bán những mặt hàng mà họ biết tường tận và những mặt hàng bán chạy nhất. Họ biết điều gì đem lại cho họ doanh số cao nhất và có lợi cho kế sinh nhai của họ nhất.

Anh ấy để ý là nhân viên của tôi vẫn thu hoa hồng cao từ nhiều thương vụ nhỏ và giữ quá nhiều khách hàng nhỏ. Không lẽ tôi lại cắt giảm lương bổng của nhân viên kinh doanh và nói rằng công ty không khuyến khích loại hình kinh doanh này? Bạn nghĩ tôi sẽ phải làm gì đây: yêu cầu các nhân viên kinh doanh từ chối nửa số khách hàng của họ chăng?

Các nhà quản lý thường cố thanh minh về hành động của mình với cấp trên.

Trông có vẻ như tôi đang lờ đi các chỉ thị của công ty. Tôi đã chi vượt quá ngân sách cho phép. Nhà quản lý trước đây lại khác – anh ấy là một người rất nguyên tắc khi đụng đến những con số. Tôi cho rằng nỗ lực của nhân viên cần được ghi nhận và đền đáp xứng đáng hơn. Anh ấy lắng nghe tôi nói, nhưng vẫn lắc đầu mà chẳng đưa ra lý do nào cả.

Vị sếp đó vặn lại rằng nhà quản lý này "mềm yếu và không làm đúng trách nhiệm của mình". Nhiều nhà quản lý khác cũng nhận được sự phản hồi tương tự. Vì quá sốt sắng chiều lòng cấp dưới mà hầu hết các nhà quản lý mới đã chi tiêu vượt ngân sách, trong khi lại xao nhãng các chỉ thị liên quan đến sản phẩm hay dịch vụ mà cấp dưới của họ không muốn bán.

NGƯỜI XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI

Cấp trên không chỉ bực mình bởi các nhà quản lý mới không đáp ứng yêu cầu lên lịch trình hoạt động, mà còn than phiền về hiệu quả xây dựng mạng lưới của họ. Xét từ quan điểm của các nhà quản lý mới thì cấp trên của họ đã quá chú trọng việc lãnh đạo và quản lý con người.

Cứ mỗi lần gọi tôi lên, anh ấy lại hỏi về việc tuyển dụng, đào tạo và

phát triển nhân viên, mà tôi thì lại muốn nói về những ý tưởng kinh doanh mới.

Anh ấy thừa nhận là tôi được trả lương để thực hiện công việc theo trình tự sau: tối đa hóa doanh thu, duy trì sự hài lòng của khách hàng ở mức cao và phát triển nhân viên. Nhưng hết ngày này qua ngày khác, anh ấy cứ nhắc tôi nên đảo ngược thứ tự ưu tiên đó. Anh ấy nói đầu tư vào nhân viên là sự đầu tư lâu dài, còn chỉ tiêu chỉ là loại thước đo tùy hứng để tính toán lương bổng.

Anh ấy nói rất rõ ràng. Sếp sẽ không bỏ qua phần nhiệm vụ quản lý con người khi đánh giá tổng quát về hoạt động của tôi. Thậm chí, anh ấy còn nói đó là ưu tiên cao nhất; yếu tố thứ hai là tiếp thị sản phẩm nhằm duy trì tốc độ tăng trưởng; và yếu tố thứ ba là khai thác những lĩnh vực mới, như các ứng dụng hay phần mềm.

Anh ấy vẫn giữ quan điểm rằng quản lý chính là công việc về con người.

Đến thời điểm này, các nhà quản lý đã bắt đầu thừa nhận phần nào trách nhiệm về con người, do đó những nhận xét đại loại như thế này không còn làm họ ngạc nhiên như thời gian đầu nắm giữ cương vị. Khi nhớ lại những cuộc trao đổi đầu tiên với các vị sếp mới lúc vừa được thăng chức, nhiều người nói rằng sếp cũng đã đề cập đến việc quản lý con người, nhưng "tôi thật sự không nghĩ rằng sếp lại nhìn nhận vấn đề đó quá nghiêm túc như vậy".

Tuy nhiên, nhiều người đã lảng tránh gánh nặng quản lý con người mà cấp trên đặt lên vai họ ngay từ ngày đầu. Những cuộc trao đổi với cấp trên khiến họ thấy thiếu tự tin do cảm giác năng lực của mình dường như phụ thuộc vào hoạt động và hành vi của người khác. Một nhà quản lý đã hỏi: "Tôi chỉ là một nhà quản lý nhân sự được trả lương cao thôi sao?". Sếp anh ta trả lời: "Không, anh được trả lương để làm lãnh đạo".

Cấp trên sẵn sàng nói một cách chi tiết về những gì mà họ định nghĩa là vai trò lãnh đạo.

Tuyển dụng. Đào tạo. Các vấn đề nhân sự trong văn phòng. Động viên. Giải quyết mâu thuẫn giữa khách hàng và nhân viên. Thỏa mãn đòi hỏi của 30 nhân viên kinh doanh và 15 người hỗ trợ. Có định hướng về con người và sẵn sàng tham gia vào những thách thức liên quan đến con người.

Tuyển dụng. Phát triển. Tầm nhìn và tinh thần đồng đội.

Đảm bảo sao cho mọi người đều cảm thấy hạnh phúc, làm việc tích cực, làm những việc đúng đắn cho chính họ và cho công ty, và thật sự quan tâm đến việc "giữ lửa" cho nhân viên.

Nhiều nhà quản lý kể rằng bằng trực giác, họ hiểu cấp trên muốn nói gì về vai trò lãnh đạo và lý do tại sao họ lại xem trọng vai trò đó. Khi họ lắng nghe cấp trên, họ lại nghĩ về một số nhà quản lý giỏi nhất mà họ đã từng làm việc cùng, bởi vì những nhà quản lý này đã thể hiện được các phẩm chất lãnh đạo thực thụ. Tuy nhiên, họ cảm thấy những người này là ngoại lệ, chứ không phải là điển hình: "Định nghĩa lãnh đạo đó là khái niệm xa xỉ, thiếu thực tế". Họ nói cấp trên đang đưa ra những đòi hỏi vô lý. Một người nói rằng mới đây anh vừa phát hiện ra mình sẽ "phải chấn chỉnh đội ngũ nhân viên, vì họ làm việc tùy tiện và không đúng cách".

Các nhà quản lý kể rằng từ nửa năm sau, các mối quan hệ của họ, không chỉ với cấp dưới mà cả với những người khác ngoài bộ phận, bắt đầu trở thành vấn đề trong mắt sếp của họ. Rắc rối này thường xảy ra khi hai bên bàn cách giải quyết các trách nhiệm hành chính của họ.

Báo cáo doanh số của tôi rất tốt, nhưng sếp cứ nhắc mãi rằng anh ấy nhận được quá nhiều lời than phiền về tôi. Tôi không kịp hoàn tất báo cáo đúng thời hạn. Anh ấy không chịu hiểu là nếu tôi dành hết thời gian cho mấy cái báo cáo chết tiệt đó thì doanh số của tôi làm sao tốt như vậy được.

Anh ấy chỉ hỏi tôi về một chuyện cỏn con mà tôi đã vướng vào với phòng pháp lý liên quan đến một hợp đồng khách hàng. Nhân viên của tôi đã không thỏa thuận hợp đồng được với khách hàng này, và thế là tôi gặp chuyện lôi thôi với sếp.

Anh ấy lớn tiếng với tôi. Anh ấy hỏi liệu tôi có biết mọi người nhìn tôi như thế nào không. Tôi đã quan tâm đến các mối quan hệ với đồng sự, vậy mà mọi người vẫn cho rằng tôi chỉ biết đến công việc và nhân viên của mình. Tóm lại, anh ấy nói họ nghĩ tôi là kẻ thực dụng và chỉ nghĩ đến bản thân.

Trong những trường hợp như thế, cấp trên thường nhắc họ về tầm quan trọng của việc xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt với những người khác trong tổ chức.

Theo quan điểm của anh ấy thì tôi là người điều phối, nghĩa là người có trách nhiệm tạo điều kiện để mọi người biết những gì đang xảy ra trong phạm vi quản lý của tôi, những gì chúng tôi cần

làm và những nguồn lực nào chúng tôi còn thiếu. Anh ấy bảo tôi cứ mạnh dạn trình bày những khó khăn của mình.

Dù các nhà quản lý có thể đánh giá cao quan điểm của cấp trên, nhưng hầu hết vẫn cho rằng các vấn đề chính sách ở công ty chỉ làm phí thời gian của họ, và công việc hành chính là những việc tẻ nhạt, mất thì giờ.

Mỗi ngày, bạn chỉ có bấy nhiêu tiếng đồng hồ. Tôi không muốn mất thời gian để tạo mối quan hệ tốt với những người ở văn phòng trụ sở. Sếp tôi lại rất giỏi chuyện này. Nhưng anh ấy muốn vươn lên vị trí giám đốc khu vực, còn tôi chỉ là thứ dân. Dù sao tôi cũng đã bỏ ra hai tiếng mỗi tuần cho việc này vì sếp tôi muốn thế.

Chính sách hoạt động không phải là lĩnh vực của tôi. Chính công ty phải thấy rằng nhân viên được khen thưởng và thăng tiến vì những lý do chính đáng.

Tôi làm công việc của nhân viên vì sếp ra lệnh cho tôi làm thế. Đó là loại nhiệm vụ cứ diễn ra đều đặn ngày này qua ngày khác, nhưng đó là một phần công việc của tôi và tôi làm là vì muốn sếp tôi hài lòng.

Các nhà quản lý nhận thấy quan điểm của cấp trên về việc quản lý các mối quan hệ với những thành phần khác trong công ty và thực hiện chiến lược của công ty phần nào mâu thuẫn với những mong muốn của cấp dưới. Họ đánh giá cao quan điểm của cấp trên và chính các nhà quản lý đã phải nhiều phen tranh luận nảy lửa với cấp dưới. Vì mục đích hòa hợp mà họ rơi vào tình thế vừa là người kiểm soát, lại vừa là nạn nhân. Vị trí quản lý bộ phận còn gây ra những tình huống khó xử mà nguyên nhân là do nhà quản lý đã từng là nhân viên thừa hành. Họ chỉ vừa bắt đầu nếm mùi những thách thức của việc dung hòa giữa nhu cầu của nhân viên với nhu cầu của cấp quản lý cao hơn.

Để tôi kể anh nghe về tình thế khó xử mà tôi từng gặp khi trở thành người quản lý bộ phận. Nhiều người đã cảnh báo tôi đó là công việc khó khăn nhất trong công ty. Khi anh ở vị trí giải quyết công việc với nhân viên kinh doanh và khách hàng thì có vẻ như anh cũng là một nhân viên kinh doanh. Nhưng anh lại đang mang trọng trách của nhà quản lý. Nhân viên ở sát đằng sau anh. Anh hoàn toàn chịu trách nhiệm về công tác quản lý và hoạt động của nhân viên, trong khi anh vẫn phải đảm bảo tất cả những đề xuất mang tính chiến lược với khách hàng, chẳng hạn như những chiến lược tiếp thị hoặc cái gì đó tương tự.

Có thể nói, chịu trách nhiệm về một phòng ban không phải là một công việc nhẹ nhàng.

NGƯỜI LÊN LỊCH TRÌNH HOẠT ĐỘNG

Không phải đến tận cuối năm các nhà quản lý mới đánh giá đầy đủ những gì sếp đang cố gắng truyền đạt cho họ. Ngay từ đầu, họ đã "choáng váng" trước những tiêu chuẩn mà cấp trên áp dụng để đánh giá họ. Mong đợi của cấp trên được diễn đạt thật mơ hồ, thiếu nhất quán và khá lộn xộn. Nhiều người than phiền rằng cấp trên của họ thiếu thực tế khi "cô ấy muốn các văn phòng làm việc chỉ toàn siêu sao". Khi họ nhận thêm ý kiến phản hồi về hiệu suất hoạt động của mình và bắt đầu cảm thấy đã nắm vững công việc, hầu hết đều nói rằng họ đã hiểu được những đòi hỏi của cấp trên, thậm chí có thể đúc kết chúng thành một thông điệp rõ ràng. Thông điệp đó là: cấp trên mong họ là nhà doanh nghiệp, chứ không phải nhân viên bán hàng.

Như là tôi đang điều hành một công ty con với doanh số khoảng 50 triệu đô-la vậy. Sếp làm việc ở cấp cao hơn và anh ấy mong muốn tôi quản lý công ty này. Sếp mong muốn tôi làm mọi thứ và phải đem lại lợi nhuận. Tôi đang điều hành doanh nghiệp của chính mình.

Một khi các nhà quản lý cảm thấy mình đang điều hành một doanh nghiệp, họ lập tức hiểu rằng họ phải giữ vai trò bao quát. Để đối phó với mọi thách thức, họ phải mở rộng quan điểm và đặc biệt là cần ý thức được bối cảnh toàn vẹn của doanh nghiệp. Họ cũng phải có định hướng lâu dài cho bộ phận của mình. Họ lập luận rằng khi còn là nhân viên kinh doanh, mục tiêu chính của họ là tạo doanh số. Đây chỉ là mục tiêu trước mắt. Khi là nhà quản lý, dù vẫn cần đến doanh số, nhưng họ phải có tầm nhìn xa hơn về tiềm năng doanh nghiệp và hướng phát triển con người. Họ thậm chí bắt đầu quan tâm đến trách nhiệm lên lịch trình dài hạn.

Tôi quay lại văn phòng cũ trong vài ngày để tìm câu trả lời. Tôi nhận ra rằng tôi vẫn chưa biết hết những điều cần phải biết. Tôi cần có cái nhìn rộng hơn về những gì tôi làm và những gì đối thủ cạnh tranh của tôi làm, hiện giờ và trong vài năm tới. Nếu không, họ có thể "nuốt chửng" tôi nếu tôi không sẵn sàng đối phó.

Tôi cần nghĩ về việc mà tôi muốn nhóm của tôi sẽ làm trong hai – ba năm tới, quy mô của thị trường sẽ như thế nào, thị phần của chúng tôi sẽ thay đổi ra sao, tôi cần duy trì loại chi phí nào trong khi vẫn đảm bảo khả năng cạnh tranh...

Tôi cần có tầm nhìn xa hơn để lập chiến lược hoạt động chi tiết đến từng nhân viên. Tôi phải hiểu rõ hơn môi trường kinh doanh và khách hàng của chúng tôi để có kế hoạch cân bằng các nguồn lực. Tôi sẽ sắp đặt một số mục tiêu dài hạn trong thời gian tới.

Khi các nhà quản lý kết hợp quan điểm của cấp trên với vô số mong đợi của những người khác, họ bắt đầu mở rộng khái niệm về công tác quản lý. Và kể từ khi bắt đầu nhận thức về trách nhiệm lên lịch trình hoạt động và xây dựng mạng lưới, họ bắt đầu hiểu ra họ đã đúng ngay từ những ngày đầu đảm nhiệm công việc. Quản lý thời gian, khả năng thiết lập mức độ ưu tiên và tính quyết đoán là những kỹ năng quản lý quan trọng. Tuy nhiên, bây giờ, đa số các nhà quản lý mới đều nhận ra rằng vấn đề sắp xếp nhiệm vụ, quản lý thời gian và ra quyết định phù hợp thật không đơn giản. Thách thức mà họ đối mặt còn phức tạp hơn thế. Ở đây có hai lý do. Thứ nhất, họ cần có khả năng lên lịch trình cho cả bộ phận để đảm bảo tập trung nguồn lực vào những việc quan trọng nhất, hay nói cách khác là "bảo vệ cả khu rừng, chứ không chỉ che chắn từng cái cây riêng lẻ". Thứ hai, họ phải cân bằng giữa các trách nhiệm gần như có mức độ quan trọng tương đương.

Nhiệm vụ của tôi là thương lượng nhằm cân bằng giữa nhu cầu của nhân viên với nhu cầu của công ty.

Để cân bằng các mong đợi của doanh nghiệp và công việc kinh doanh (chỉ tiêu doanh số và nhiều biện pháp đánh giá khác) với việc quan tâm, thúc đẩy và quản lý con người, bạn không được phép có một sơ suất nào. Thật dễ dàng khi thực hiện riêng lẻ từng việc, nhưng thật khó để làm cả hai việc cùng một lúc.

Tôi cần chú ý cả mục tiêu ngắn hạn lẫn dài hạn. Nếu lơ là một trong hai mục tiêu, tôi sẽ gặp rắc rối ngay. Không có mục tiêu ngắn hạn, chúng tôi sẽ không thể đạt được mục tiêu dài hạn. Nếu không lập kế hoạch cho mục tiêu dài hạn, ta sẽ không thực hiện được mục tiêu ngắn hạn.

Hãy nhớ cân bằng các áp lực cơ bản là một trong những nhiệm vụ khó khăn và quan trọng nhất của nhà quản lý. Họ cần hiểu rằng sự quá tải, mơ hồ và mâu thuẫn là điều vốn có trong công tác quản lý. Họ phải học để sống với những giải pháp chưa hoàn hảo và thừa nhận rằng họ không thể là chuyên gia trong mọi lĩnh vực. Công việc của họ là cân bằng giữa các yếu tố.

Đến cuối năm thứ nhất, các nhà quản lý mới bắt đầu nói về ảnh hưởng lâu dài mà họ muốn tạo ra đối với bộ phận của mình: "Tôi

bắt đầu nghĩ xem tôi sẽ quyết định thế nào trong hai năm nữa, khi tôi có thể thay đổi vị trí làm việc. Tôi không muốn ai đó phải dọn dẹp mớ hỗn độn do tôi để lại".

Thậm chí, họ có nhiều tham vọng về tương lai hơn cấp trên của mình.

Tôi chỉ có một mục tiêu là làm cho bộ phận này trở thành bộ phận tốt nhất trong công ty, và tôi muốn làm điều đó để những người quanh tôi hạnh phúc và hài lòng. Họ có cảm nhận được ý nghĩa của kết quả và thành tựu? Chúng tôi có đạt chỉ tiêu không? Chúng tôi có thực hiện công việc kinh doanh theo cách hiệu quả và ấn tượng nhất không? Chúng tôi có làm những việc cần làm và làm đúng cách không? Trong mắt các đồng sự, những nhà quản lý khác và cả sếp tôi, chúng tôi đang làm việc khá tốt.

Trước tiên là phải đạt mục tiêu bán hàng. Thứ hai là thực hiện mục tiêu đó trong phạm vi các quy định về chính sách và thông lệ của doanh nghiệp, vì chúng có liên quan đến khách hàng. Thứ ba là quản lý nhân viên sao cho họ có thể phát huy hết khả năng và thúc đẩy sự nghiệp của họ. Thứ tư, và tôi nghĩ đây mới là điều quan trọng, là tôi nên nỗ lực vì sự đổi mới doanh nghiệp.

Thật khó tin rằng nhà quản lý đưa ra những lời nhận xét này khi chỉ ít tháng trước đó họ còn tự mô tả bản thân là "một con rối trên sân khấu".

NGƯỜI XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI

Việc quản lý con người gần như trở thành bản tính thứ hai của nhà quản lý. Hãy so sánh định nghĩa của một nhà quản lý về vai trò của họ sau 1 tháng và sau 15 tháng đảm nhiệm công việc.

Sau 1 tháng:

70% công việc của tôi là bán hàng và chỉ đạo bán hàng. Nếu bạn nói bạn làm quản lý bởi vì bạn chán bán hàng thì bạn đã sai rồi. Tôi yêu công việc bán hàng. 10% là sự phục tùng (nghe có vẻ không hay ho gì). Đây là phần quan trọng nhất trong công việc của bạn, hay bạn sẽ phải trả giá nếu bạn không thực hiện đúng mọi thứ, xem xét cẩn thận thư từ và khách hàng mới. 50% là giải quyết các vấn đề nảy sinh. Nhân viên của bạn đã cố gắng xử lý nhưng không thể, và thế là họ tìm đến bạn. Bạn phải tạm ngưng mọi thứ và tập trung vào các vấn đề của họ. 5% là cố vấn và quan hệ cá nhân. 5% dành cho các công việc hành chính khác và 5% cho công tác tuyển dụng. Liệu đã đủ 100%?

Sau 15 tháng:

Phát triển nhân viên là nhiệm vụ chủ yếu của tôi trong cuộc sống:

50% phát triển nhân viên, 30% chỉ đạo bán hàng và sản phẩm,

10% hành chính, và 10% tuân thủ mệnh lệnh của cấp trên.

Khi được hỏi về những kỹ năng quan trọng của công việc quản lý, đa số trả lời rằng cả kỹ năng chuyên môn lẫn kỹ năng tương tác cá nhân đều cần thiết. Thậm chí, một số người còn cho rằng kỹ năng tương tác cá nhân là quan trọng hơn.

Vào cuối năm, các nhà quản lý đã hiểu rõ hơn vị trí của mình trong tổ chức. Nhiều người bắt đầu nhận thấy giá trị của những vấn đề chính sách.

Đó là bài học đầu tiên. Tôi gặp khó khăn và cần hỗ trợ về nhiều phương diện. Tôi biết mình cần những nguồn lực nào và cũng biết chúng có sẵn trong công ty. Nhưng tôi không đủ uy tín hay kinh nghiệm để có được những nguồn lực đó. Tôi hét toáng trong điện thoại: "Trời, chưa hoàn thành sao? Tôi đã hy vọng là mọi việc xong rồi. Đây là trách nhiệm của anh. Tôi muốn ngày mai phải xong". Thật ra đây là những tình huống phải thỏa thuận. Tôi nên nói: "Chúng ta phải sử dụng những nguồn lực này để đạt đến điểm X, sau đó chúng ta sẽ bổ sung những nguồn lực A và B, và chúng ta phải hoàn tất trong khung thời gian này". Tôi nghĩ tôi chỉ cần thực hiện cuộc gọi đó là mọi việc đã bắt đầu được triển khai. Tôi đã không thể làm như vậy dù tôi biết phải gọi cho ai. Tôi phải nhờ một trong những nhà quản lý là đồng sự của tôi, người đã có nhiều năm làm công tác quản lý. Ông ta chỉ cần gọi một cuộc điện thoại là xong.

Công việc này là học hỏi cách quản lý các nguồn lực. Bạn cần có khả năng xác định nhanh chóng các nguồn lực. Sai lầm lớn nhất của bạn trong một công ty lớn và nhiều nguồn lực như ở đây là không sử dụng những nguồn lực đó chỉ vì bạn không biết rằng bạn có chúng... Bạn phải tìm hiểu về các nguồn lực bằng cách tìm hiểu những người xung quanh công ty và quan sát công việc của họ. Văn phòng khu vực có 150 người và tất cả đều sẵn sàng giúp đỡ bạn. Tôi đã không biết điều đó cho đến khi sếp buộc tôi hứa phải gọi đến đó ít nhất hai lần mỗi tuần.

Bạn có thể đọc sách hướng dẫn hay tra cứu danh bạ điện thoại để tìm kiếm nguồn lực, nhưng bạn chỉ có thể học hỏi bằng cách thử nghiệm và phạm sai lầm.

Do tất cả các nhà quản lý đều trải qua ít nhất một chu trình lập kế hoạch kinh doanh nên họ buộc phải "đối mặt với những gì xảy ra khi bạn không quan tâm đúng mức đến quyền lợi của chính mình". Vì thế, chỉ tiêu của họ được giao thường cao hơn đáng kể so với mức mà họ nghĩ là phù hợp, hoặc họ "chấp nhận thua thiệt" khi nguồn lực được phân bổ không đủ để hỗ trợ họ hoàn thành nhiệm vụ.

Các mục tiêu và chỉ số là từ bên trên rót xuống. Trừ khi bạn có quan hệ tốt và có thể gây ảnh hưởng đến họ, nếu không quan điểm của bạn sẽ không được cấp trên lắng nghe.

Hầu hết các nhà quản lý mới bằng lòng với những trách nhiệm được gọi là "ngoại giao", tức là dành thời gian và công sức để phát triển các mối quan hệ với những người ngoài bộ phận. Họ bắt đầu sắp xếp thời gian và tìm kiếm cơ hội tiếp xúc với sếp và đồng nghiệp, dù khá miễn cưỡng. Thật thú vị là tuy đánh giá đúng tầm quan trọng của "công tác ngoại giao" trong nội bộ doanh nghiệp nhưng họ lại quên giá trị của nó bên ngoài doanh nghiệp. Đôi khi, họ không tích cực tham gia vào cộng đồng để xây dựng danh tiếng cho công ty. Những nhà quản lý có kinh nghiệm đều dành lượng thời gian đáng kể cho các hoạt động như thế và cố gắng trở thành "Ngài [tên công ty]" hay một tên tuổi lớn trong cộng đồng. Một nhà quản lý có kinh nghiệm nói rằng những trách nhiệm này ảnh hưởng đến công việc, thậm chí cả đời sống xã hội của ông. Có lẽ các nhà quản lý mới đang quá tải với các trách nhiệm khác nên họ không thể nhìn rộng hơn. Tuy vậy, họ đã bỏ nhiều công sức ngay từ ngày đầu tiên làm quản lý. Hình mẫu về công tác quản lý của họ đã được cải tiến và nhân rộng. Đấy là một hành trình gian khổ và khó nhọc.

Bỗng nhiên, tôi nhận ra mình không thể chịu trách nhiệm trước toàn bộ doanh số đó. Tôi không có thời gian. Tôi hiểu cần phải thoát ra khỏi bản thân mình và tôi nói: bây giờ tôi là một nhà quản lý, mà một nhà quản lý thì phải làm gì? Một nhà quản lý hoàn tất công việc thông qua nỗ lực của mọi người. Đấy là một bước chuyển tiếp rất rất khó khăn.

BÀI HỌC CHO TƯƠNG LAI

Chỉ trong một thời gian ngắn, các nhà quản lý đã thay đổi nhận thức về bản thân họ và thế giới xung quanh. Họ làm được điều đó nhờ học hỏi từ kinh nghiệm thực tế, từ cách giải quyết vấn đề, từ tình hình xã hội... Khi họ bắt đầu hành động như những nhà quản lý, họ bắt đầu trở thành những nhà quản lý thực thụ.

Họ chuyển từ người thực hiện sang nhà quản lý con người, từ người sản xuất sang doanh nhân, tuy sự chuyển đổi này vẫn chưa trọn vẹn. Giờ đây, hầu hết mọi người đã hiểu những đòi hỏi cơ bản trong công tác quản lý, dù một số vẫn cố tình né tránh. Mặc dù họ đã thừa nhận vai trò quản lý con người, nhưng nhiều nhà quản lý mới vẫn chưa hiểu đầy đủ về trách nhiệm lãnh đạo của họ. Dù đã bắt đầu đánh giá đúng vị trí của mình trong doanh nghiệp, một số vẫn chưa tin rằng các mối quan hệ với những người bên ngoài cũng phải là một phần công việc. Và chỉ cần họ biết rõ như vậy thì việc định nghĩa vai trò quản lý trở nên dễ dàng hơn.

Nhiều người vẫn lưu luyến thời làm nhân viên, thậm chí không ít người còn lý tưởng hóa khoảng thời gian đó. Vào những thời điểm khủng hoảng, khi họ cảm thấy bị đè nén dưới nhiều áp lực vô hình (điều vẫn thường xảy ra), họ lại muốn rút vào "chốn an nhàn" cũ cho đến khi họ lấy lại dũng khí để xông lên lần nữa.

II

PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG ĐÁNH GIÁ CÁ NHÂN

Xây dựng mối quan hệ hiệu quả với cấp dưới chắc chắn là việc khó khăn nhất mà các nhà quản lý mới gặp phải, thậm chí họ ngạc nhiên khi "chuyện nhỏ" này có khả năng làm họ nản lòng.

Trước đây, tôi cứ nghĩ chỉ cần có kỹ năng và hiểu biết tường tận về sản phẩm, nhưng giờ tôi mới hiểu mình còn phải biết cách giao tiếp và liên kết giữa các cá nhân, và dự đoán thái độ của những người xung quanh mình.

Đó là vấn đề nhân sự. Không, đừng gọi là nhân sự, mà phải gọi là nghệ thuật quản lý con người. Đây có lẽ là phần khó khăn nhất cần phải học hỏi để có thể làm tốt công việc quản lý của bạn.

Đối với những công việc không thuộc phạm trù quản lý, các nhà quản lý chắc chắn rút ra được nhiều bài học quý giá về cách điều chỉnh các mối quan hệ, bằng không thật khó tưởng tượng họ có thể thành công như lúc còn là nhân viên bán hàng. Tuy nhiên, họ được thăng tiến trước hết bởi vì họ có năng lực chuyên môn, chứ không phải vì khả năng quản lý hay liên kết giữa các cá nhân. Một công việc được thực hiện bởi nhiều người đòi hỏi những kỹ năng khác nhau, không giống như khi chỉ có hai hoặc ba người cùng làm việc. Vì thế, học cách thi hành quyền hạn chính thức và xây dựng một đội ngũ nhân viên nhiệt tình, làm việc có năng suất là thử thách thật sự đối với nhà quản lý mới.

Có thể xem các nhà quản lý là những người chưa có kinh nghiệm đang cố gắng thực hành các thao tác quản lý con người hết sức tinh tế mà không thu được lợi ích gì từ thời gian tập sự đó. Khi bắt tay vào công việc mới, họ phải bước vào một môi trường làm việc

lạ lẫm và xử lý những công việc phức tạp. Trước một lượng lớn thông tin mơ hồ, lại không được cung cấp đầy đủ những quy định để thấu hiểu và đánh giá mức độ phù hợp của những thông tin đó, họ vẫn phải đưa ra quyết định và hành động. Khi đối mặt với những tình huống khó xử nảy sinh giữa các nhân viên cấp dưới, họ chỉ có thể dựa vào thứ gọi là "luật lệ cá nhân" để thiết lập hệ thống đánh giá hoặc nguyên tắc hướng dẫn. Họ thấy khó khăn khi phải diễn tả chính xác họ đã học như thế nào và học được những gì. Họ nói về "linh cảm" và "trực giác". Họ chủ động thực hành nhiều cách giải quyết tình huống và cách thức giao tiếp khác nhau.

Các nhà quản lý dành phần lớn thời gian cho "phép thử" này, mặc dù họ không biết rằng họ đang làm thí nghiệm, trừ trường hợp họ bị buộc phải xem xét lại những hành động của mình khi xảy ra hậu quả tồi tệ hoặc "tác dụng không mong muốn".

Mỗi ngày, tôi lại khám phá ra vài điều mới lạ về cách làm việc của mọi người. Đó là một quy trình học hỏi từ những lỗi lầm của bản thân.

Phản hồi chính thức hay không chính thức về cảm nhận của nhân viên cấp dưới có lẽ là cách đánh giá xác thực nhất, mặc dù đôi lúc những phản hồi này khiến họ sững sờ do sắc thái tiêu cực bởi ý định của họ đã bị hiểu sai. Đây được xem là giai đoạn nhạy cảm trong công việc của các nhà quản lý mới: họ biết tất cả mọi thứ đều cần phải học, và họ dễ bị tổn thương bởi sự góp ý quá thẳng thắn. Các nhà quản lý chủ yếu vẫn dựa vào kinh nghiệm trước đây khi họ là cấp dưới để tìm cách xử lý những tình huống cụ thể (đôi khi cách tiếp cận này lại làm phát sinh nhiều hệ lụy, chứ không giúp giải quyết các vấn đề vốn có).

Các nhà quản lý nhận thấy không phải tất cả họ đều vấp phải những khó khăn giống nhau, nhưng hầu như ai cũng công nhận rằng có hai bài học chính mà họ cần tham khảo là cách thi hành quyền hạn và phương pháp quản lý hiệu suất hoạt động của từng nhân viên cấp dưới.

4.
THI HÀNH QUYỀN HẠN

Phải mất ba tháng tôi mới nhận ra rằng tôi chẳng gây được ảnh hưởng gì với mọi người. Cứ như là tôi đang nói chuyện với chính mình vậy.

Các nhà quản lý mới phải học cách thi hành quyền hạn vừa được trao mà không chỉ đơn thuần dựa vào chức vụ hay vị thế của họ, tức là họ phải học cách làm thế nào để:

• tạo uy tín;

• làm cho cấp dưới tận tâm với công việc;

• lãnh đạo nhóm.

TỪ QUYỀN HẠN CHÍNH THỨC ĐẾN UY TÍN

Khi đảm nhận cương vị mới, các nhà quản lý thường nghĩ về việc củng cố "chỗ đứng" cho vững chắc, bởi họ hiểu rằng "ấn tượng đầu tiên cũng chính là ấn tượng cuối cùng". Họ phải tốn rất nhiều công sức và tư duy để quyết định xem mình sẽ xuất hiện như thế nào và xử sự ra sao trong ngày làm việc đầu tiên.

Vì tôi là người mới nên dễ khiến mọi người chú ý. Trước đó, mọi người chưa hề có khái niệm gì về tôi. Đây là cơ hội để nói cho họ biết tôi là ai.

30 ngày đầu tiên có tính chất quyết định. Tôi phải chứng minh cho họ biết năng lực của mình. Tôi luôn tìm kiếm những cơ hội ghi điểm, chẳng hạn quyết định dự trữ loại hàng nào trong kho, lôi kéo được một nhân viên giỏi nào từ đối thủ cạnh tranh... Tôi phải chứng minh là tôi làm việc chăm chỉ. Tôi ở lại đến tối khuya và đi làm cả vào ngày cuối tuần. Tôi muốn họ biết rằng tôi không

chỉ là người quản lý khủng hoảng. Tất cả những điều đó khiến tôi mệt mỏi.

Các nhà quản lý ngạc nhiên khi nhận thấy việc tạo uy tín và niềm tin từ cấp dưới không dễ như họ tưởng. Họ đang bắt đầu cuộc hành trình chậm chạp.

Tôi biết tôi là người tốt và phần nào hy vọng mọi người sẽ chấp nhận tôi ngay, nhưng tôi đã phải thật sự nỗ lực mới đạt được điều đó. Mọi người tỏ ra e dè, thận trọng. Vì là nhà quản lý mới nên bạn phải làm sao để cấp dưới tôn trọng mình.

Cuối cùng, tôi nhận ra rằng mình phải giành được niềm tin của mọi người sau khi một nhân viên lớn tuổi nói với tôi rằng: "Anh cố gắng hòa nhập với chúng tôi hơi sớm. Anh cố thể hiện anh vẫn là một đại diện bán hàng để 'trà trộn' với chúng tôi. Nhưng anh đã không còn là nhân viên bán hàng nữa rồi. Anh nên hiểu và chấp nhận điều đó". Tuy nhiên, các nhà quản lý bán hàng khác đã hòa nhập được với chúng tôi, và bạn nói tôi phải đợi. Ở đây có gì khác nhau chứ?

Các nhà quản lý nhận ra rằng họ phải chứng minh là họ xứng đáng để cấp dưới tin cậy và tôn trọng. Họ cảm thấy như đang bị soi dưới kính hiển vi vậy. Cấp dưới rõ ràng là đang dò xét họ, nhưng lại dựa vào những thông tin bên lề để đánh giá khả năng quản lý của họ. Một nhà quản lý rất khó chịu khi việc ly hôn của mình bị đem ra mổ xẻ: "Nếu bạn ở Trung Đông thì việc bạn ly hôn sẽ có vấn đề đấy. Họ [nhân viên cấp dưới] xì xầm rằng như vậy nghĩa là tôi không thể duy trì những mối quan hệ khăng khít".

Hầu hết các nhà quản lý đều bực mình khi bị xét nét, nhất là khi họ bị lấn át. Một nhà quản lý kể rằng anh cảm thấy bị xúc phạm khi tình cờ nghe thấy cuộc nói chuyện giữa hai nhân viên cấp dưới thân cận của mình.

Họ luôn săm soi tôi và cho rằng tôi chỉ là một nhân viên có năng lực, chứ không phải là một nhân viên xuất sắc. Họ không chắc rằng những quyết định của tôi là thật sự dựa vào kinh nghiệm thực tế, mặc dù họ chẳng than phiền gì về tôi cả. Tóm lại, họ nghi ngờ khả năng của tôi.

Lúc đầu, các nhà quản lý chỉ chú trọng năng lực vốn là một tiêu chuẩn mà cấp dưới dùng để đánh giá họ, nhưng rồi họ nhận ra rằng nhân viên cấp dưới còn có một câu hỏi khác là: Động cơ hay mục đích của nhà quản lý là gì? Sau khi suy ngẫm về vô số ý kiến

và phản ứng của cấp dưới, cuối cùng một nhà quản lý đã nhận ra rằng nhân viên cấp dưới của họ "không lo lắng nhiều về việc liệu tôi có thể làm tốt công việc hay không", mà họ đang cố "bới lông tìm vết" để xem tôi sẽ phạm phải những sai lầm gì.

Tôi đoán điều sâu xa mà họ muốn biết là liệu tôi có phải là người chu đáo và biết giúp đỡ người khác hay không, và liệu tôi có giữ được những đức tính đó hay không, tôi sẽ làm việc ở đây chứ...

Họ biết tôi là một người có năng lực trong công ty, vì thế họ cho rằng tôi chỉ nhắm đến số tiền thưởng và chỉ biết theo dõi các con số. Mọi người sẽ bỏ qua mọi sai lầm một khi họ cảm thấy bạn chân thành. Bạn không chỉ đến đây để quản lý họ trong hai năm rồi nhảy sang công ty khác.

Một trong những công việc quan trọng đầu tiên của tôi là học thuộc họ tên tất cả nhân viên trong vòng hai ngày. Điều đó đã gây ấn tượng mạnh cho họ vì họ thấy rằng tôi thật sự muốn biết họ là ai, và tôi đã biết. Tôi cũng mang theo rượu vang và pho- mát mời cả phòng liên hoan để họ biết tôi vui mừng và biết ơn cách họ đón tiếp tôi.

Khi họ nghĩ các nhà quản lý đơn thuần là những người chỉ giỏi làm chuyên môn, chứ không phải là người quản lý cấp dưới, thì các nhà quản lý lại nỗ lực chứng tỏ năng lực chuyên môn của mình. Vì vậy, nhiều người trong số họ đã bỏ lỡ cơ hội đầu tiên để bày tỏ thiện chí với cấp dưới vào thời điểm cần thiết. Tất nhiên, các nhà quản lý sẽ không tránh khỏi sai lầm trong công việc. Cấp dưới sẽ bỏ qua hoặc quên đi những lỗi đó, tùy thuộc vào việc họ nhận thấy nhà quản lý có quan tâm và giúp đỡ họ hay không. Một cấp dưới của nhà quản lý đã dành thời gian để học tên nhân viên còn nhận xét:

Cô ấy rất rộng lượng và cô đã nói ngay từ đầu là sẽ hết lòng giúp đỡ mọi người. Cô đã tặng mọi người nhiều thứ mà tôi nghĩ là cô tự bỏ tiền ra mua. Điều này rất đáng ghi nhận. Cô trả công xứng đáng cho lòng trung thành, bù lại sau này cô sẽ nhận được nhiều thứ khác khi cô tạo ra nhiều kỳ vọng cho cấp dưới. Cô ấy biết điều đó.

Chỉ cần nhìn vào sếp mình là các nhà quản lý đã biết cấp dưới tìm kiếm điều gì ở họ. Họ khám phá ra hai yếu tố mà hầu hết cấp dưới coi trọng là: nhà quản lý đầu tư bao nhiêu thời gian và nguồn lực cho cấp dưới, và nhà quản lý xử lý những sai phạm của cấp dưới như thế nào. Các nhà quản lý thấy rằng việc luôn sẵn sàng và chủ động quan tâm đến từng cá nhân đóng vai trò quan trọng để phát

triển các mối quan hệ hiệu quả.

Tôi hầu như không đóng cửa phòng làm việc. Cửa lúc nào cũng mở. Khi tôi đang nói chuyện với nhân viên mà điện thoại reo, tôi cứ để cho nó tiếp tục reo. Tôi muốn tạo cảm giác rằng tôi luôn sẵn sàng tiếp chuyện cấp dưới và tôi không phải là một vị sếp lạnh lùng chỉ thích canh chừng nhân viên của mình. Không, tôi là vị sếp tích cực và thân thiện. Tôi ở đây là để giúp mọi người cùng góp sức vì sự thịnh vượng của công ty và vì thành công của mỗi cá nhân.

Họ nhận ra rằng những điều nhỏ nhặt và sự quan tâm đến từng cá nhân sẽ tạo ra sự khác biệt. Chẳng hạn, sau khi cùng làm việc đến tận khuya với nhân viên cấp dưới về một dự án đặc biệt nào đó, họ dẫn nhân viên đi ăn tối để trò chuyện và thư giãn.

Tôi đã tổ chức một buổi tiệc lớn tại trung tâm thành phố cho một nhân viên đã làm việc tại công ty được 28 năm và nay sắp sửa về hưu. Tôi tặng ông một món quà nhỏ. Đó là việc nên làm. Mọi người đều vui vẻ và còn bàn tán về chuyện này suốt nhiều tuần sau đó. Đối với họ, tôi là nhà quản lý biết quan tâm đến người khác. Mọi người rất xem trọng những chi tiết có vẻ nhỏ nhặt như thế.

"Một nhà quản lý tuyệt vời là một người chịu giao tiếp", – một nhà quản lý nói. – "Thời gian của tôi là thứ tài sản quý giá và có giá trị nhất, nhưng tôi dành nhiều thời gian chỉ để ngồi trò chuyện với mọi người". Các giám đốc đi đến kết luận rằng khi thật sự quan tâm đến cảm xúc của người khác, họ sẽ giành được sự tín nhiệm và lòng tin.

Mọi người có rất ít cơ hội nói lên cảm xúc của mình nên thỉnh thoảng, khi họ cảm thấy muốn trải lòng ra với bạn, bạn hãy lắng nghe họ. Hãy lắng nghe cả những lời chán nản, than vãn, bi quan. Để cho họ giãi bày, và để những điều đó biến mất khỏi tâm trí họ.

Lúc đầu, một số nhà quản lý rất miễn cưỡng khi phải "lấy lòng" cấp dưới hay khi câu chuyện giữa họ liên quan đến các vấn đề cá nhân. Những điều này không hề có trong bản mô tả công việc của họ. Họ đã làm việc hết sức và gần như quá tải trong vai trò mới nên không còn thời gian cho cấp dưới. Đến khi tĩnh tâm, họ mới nhớ lại những trải nghiệm của chính mình khi còn là cấp dưới.

Tôi rất ghét khi thấy phòng của sếp cứ đóng im ỉm suốt ngày. Tôi không thích ý nghĩ 'cánh cửa đã đóng'. Điều đó được hiểu là gì? Tôi

ghét việc ông ta đóng cửa và nếu muốn gặp thì tôi phải gõ cửa.

Nhiều nhà quản lý mới cũng nhận được phản hồi, cả chính thức lẫn không chính thức, rằng họ không dành đủ thời gian cho cấp dưới. Tuy nhiên, hầu hết các nhà quản lý đều thừa nhận rằng họ thành công được là nhờ vào cấp dưới của mình. Họ bắt đầu chú ý xây dựng mối quan hệ có sức ảnh hưởng lớn này như một phần then chốt trong trách nhiệm quản lý của mình. Họ bắt đầu hiểu rằng đầu tư thời gian và sức lực vào đây sẽ gặt hái được kết quả tốt đẹp.

Rõ ràng cấp dưới đặc biệt nhạy cảm với cách nhà quản lý giải quyết những sai phạm của họ, đồng thời lấy đó làm cơ sở quyết định xem các nhà quản lý có đáng tin cậy hay không. Dường như nhân viên hy vọng nhà quản lý sẽ xem xét mọi khía cạnh vấn đề một cách công bằng và bảo vệ họ tối đa khỏi những hậu quả tiêu cực. Mặc dù biết rõ như vậy nhưng không phải trong trường hợp nào các nhà quản lý cũng có thể đáp ứng mong muốn đó. Họ không thể giúp gì được, nhưng vẫn cảm thấy mỗi một lỗi lầm của cấp dưới đều ảnh hưởng xấu tới nhà quản lý.

Kiềm chế bản thân để khỏi bộc lộ những cảm xúc và phản ứng tiêu cực khi cấp dưới mắc lỗi hay sai phạm có lẽ là thử thách đầu tiên của các nhà quản lý.

Anh ta đã phạm một sai lầm là gửi không đúng loại bàn phím mà khách hàng yêu cầu. Việc này làm mất của chi nhánh hàng nghìn đô-la để khắc phục sự cố. Đó là một sơ suất không đáng có. Tôi tức điên lên và chỉ muốn quát vào mặt anh ta rằng nếu chuyện này lặp lại một lần nữa, tôi sẽ lột da anh ta. Tôi phải cố bình tĩnh và nói anh ta đừng để chuyện đó xảy ra một lần nữa, và tôi sẽ đền nếu cấp trên của chúng tôi không hài lòng.

Chỉ khi họ tin tưởng bạn và biết bạn từ đâu đến, bạn mới có thể hòa nhập được với họ. Việc này đòi hỏi bạn phải chịu đựng một số khủng hoảng mà nhờ chúng bạn có cơ hội được cấp dưới công nhận. Bạn có thể khiển trách các đại diện bán hàng về tất cả những gì xảy ra, trừng phạt họ, nhưng bạn cũng có thể cho qua và nói: "Được rồi, anh đã phạm sai lầm và tôi sẽ không khiển trách ai về chuyện này. Câu hỏi đặt ra là chúng ta sẽ khắc phục hậu quả như thế nào?". Nếu bạn hành xử như thế thì sẽ không có chuyện bị trả đũa, và bạn hãy cứ tiếp tục làm theo phương pháp của mình.

Khi mắc lỗi, họ hy vọng tôi sẽ bỏ qua và làm những gì cần thiết để khắc phục hậu quả hay bênh vực họ, chứ không trách phạt hay

trừng trị vì những sơ suất mà họ vô tình phạm phải. Nhưng đó phải là những lỗi mà tôi cho là có thể tha thứ được.

Các nhà quản lý cảm thấy đặc biệt khó chịu khi cấp dưới liên tục kiểm tra họ, nhất là trong thời gian đầu.

"Tuần trăng mật" đã chấm dứt. Thật khó nhận biết thời điểm và cách thức để nhắc nhở nhân viên đừng làm một việc gì đó. Phải tốn thời gian và công sức để xây dựng niềm tin, nhưng "kiếm củi ba năm đốt một giờ" – bạn không thể được tín nhiệm trong chớp mắt, nhưng bạn có thể đánh mất sự tín nhiệm chỉ trong chớp mắt.

Bạn có thể phải đối đầu với các đại diện bán hàng. Họ sẽ không đứng về phía bạn. Họ sẽ bỏ các buổi họp kinh doanh hoặc sẽ đến muộn. Bạn phải biết khi nào cần nói điều gì. Bạn không có nhiều cơ hội để "lấy lòng" nhân viên đâu.

Họ nghĩ nhà môi giới, chứ không phải nhà quản lý, mới chính là vua. Tôi muốn cho họ biết tôi sẵn sàng kiếm tiền và chẳng đếm xỉa đến những điều họ không thích, khi cần thiết.

Các nhà quản lý coi những lần kiểm tra như vậy là "thách thức hiển hiện và tiềm tàng đối với quyền lực của họ". Dù sao, những bài kiểm tra thầm lặng đó cũng là nỗ lực của cấp dưới nhằm giúp đỡ họ: "Một mặt, họ muốn gây khó khăn cho bạn, mặt khác, họ lại muốn hỗ trợ bạn". Khi nhà quản lý hiểu ra như vậy, chính họ sẽ là người bày ra "cái bẫy hữu nghị", chứ không phải các nhân viên cấp dưới.

Có lẽ trong bốn hoặc năm tháng đầu làm việc, bất cứ khi nào một đại diện bán hàng đến gặp tôi để trình bày về những vướng mắc mà họ không thể tự giải quyết, tôi cũng đều cố gây cảm tình với họ, tạo uy tín với họ. Khi họ gặp vấn đề, tôi ôm lấy và tự giải quyết, và tôi cứ nghĩ làm như vậy thì họ sẽ yêu quý tôi.

Đây là "lời thú tội" quan trọng. Hầu hết các nhà quản lý mới rất muốn được mọi người yêu mến. Nhiều nghiên cứu về nhân viên bán hàng cho thấy, nhìn chung, họ muốn được mọi người yêu mến hơn. Các nhà quản lý trong cuộc nghiên cứu này cũng vậy. Một nhà quản lý cho biết anh ta "phải chế ngự ý muốn cháy bỏng của mình là làm hộ người khác và không đưa ra quyết định nào quá hà khắc để được mọi người yêu mến".

Nếu các nhà quản lý chưa được cấp dưới chấp nhận như một người bạn thì họ không thể đối mặt với một sức ép trong quản lý:

đó là khoảng cách giữa sự tôn trọng và sự yêu mến. Việc giải quyết mâu thuẫn này sẽ có ý nghĩa quan trọng trong việc tiếp nhận hoàn toàn trách nhiệm của một nhà quản lý. Các nhà quản lý phải hiểu rằng xây dựng mối quan hệ gắn bó giữa các cá nhân bằng niềm tin và uy tín không có nghĩa là trở thành bè bạn: "Các nhà quản lý kinh doanh có tài mà tôi biết đều không chỉ được tôn trọng, mà còn được yêu mến. Nhưng thái độ tôn trọng được đặt cao hơn".

Trong một nghiên cứu điển hình về động lực thúc đẩy các nhà quản lý, hai tác giả và cũng là chuyên gia trong lĩnh vực quản lý, McClelland và Burnham, đã nhận thấy các nhà quản lý có tài thường mong có được nhiều quyền lực hơn là muốn hòa nhập với mọi người. Các nhà quản lý có mong muốn hòa nhập thật sự sẽ cố gắng tạo dựng mối quan hệ tốt với mọi người, chấp nhận nhiều ngoại lệ, đến nỗi các nhân viên khác xem đó là lối cư xử thiên vị, bất công.

Cuối cùng, để xây dựng lòng tin và sự tín nhiệm trong nhân viên, các nhà quản lý phải học cách phản ứng bình tĩnh, ôn hòa, thận trọng trước những thách thức và chỉ trích từ cấp dưới. Gần như họ không thể làm được điều đó trong những tháng đầu tiên. Một nhà quản lý mới nói rằng anh "cố bám lấy ảo tưởng rằng mình là một vị sếp, mà sếp thì luôn luôn đúng". Đến cuối năm đầu tiên, nhà quản lý mới đã có thể đối phó với những thách thức này một cách hiệu quả hơn.

Có một thách thức dai dẳng, không đổ máu, mà nếu nhìn nhận nó như một mối đe dọa cá nhân thì bạn sẽ gặp khó khăn. Khi hiểu thách thức theo hướng đó, điều nhanh nhất bạn có thể làm là ném trả lại. Tôi đã nói trong cuộc trò chuyện gần đây với nhân viên của mình rằng nếu bạn bước đến và yêu cầu tôi cho bạn cái gì đó, tôi sẽ đồng ý ngay, chỉ với ba điều kiện. Thứ nhất, bạn chứng minh được rằng yêu cầu này rất có ý nghĩa đối với tôi. Thứ hai, yêu cầu đó cũng rất có ý nghĩa đối với bạn. Và thứ ba, nếu bạn là cổ đông của công ty thì yêu cầu đó cũng có ý nghĩa. Nếu đáp ứng được hai trong ba điều kiện trên, tôi sẽ đồng ý với bạn. Có vẻ mọi người chấp nhận cách làm này.

Một nhà quản lý khác tự hào cho biết dù chỉ mới nhậm chức chưa được nửa năm, cô đã giữ được bình tĩnh khi một cấp dưới bước vào và nói là anh ta không đồng tình với việc cô đã phân chia số khách hàng của một nhà môi giới vừa nghỉ việc.

Nếu sự việc xảy ra cách đây vài tháng, có lẽ tôi đã không thể kiềm

chế và quát lại rằng đó không phải là việc của anh. Tôi là sếp mà. Nhưng giờ tôi nói anh có quyền bày tỏ ý kiến của mình và tôi có quyền làm khác với những gì mà anh đề nghị. Sau đó, tôi sẽ giải thích tại sao tôi làm như vậy.

Các nhà quản lý làm thế nào để học cách đối phó mềm dẻo và ôn hòa như vậy? Một mặt, họ nhận ra rằng cấp dưới phản kháng không phải là vì muốn thách thức quyền lực của họ. Chỉ đơn giản là cấp dưới có thể suy nghĩ khác về một vấn đề nào đó và đang cố gắng bày tỏ quan điểm của mình, và họ đi từ ngạc nhiên đến thất vọng nếu các nhà quản lý mới luôn phản ứng tiêu cực. Vậy nên để tồn tại, các nhà quản lý phải học cách giải tỏa tâm trạng căng thẳng vốn là kết quả của những cảm xúc và phản hồi tiêu cực. Một nhà quản lý nói rằng cô đã miễn nhiễm với những phản ứng tiêu cực. Nhưng quan trọng hơn là chỉ cần tự tin hơn và thôi tưởng tượng nhà quản lý là chuyên gia, họ sẽ dễ dàng đón nhận những phản hồi tiêu cực từ cấp dưới với thái độ nhẹ nhõm và khoan dung. Thực tế cho thấy việc gác lại tính tự ái cá nhân có ý nghĩa quan trọng trong việc phát triển các mối quan hệ của nhà quản lý mới.

TỪ KIỂM SOÁT ĐẾN CAM KẾT

Khi nhận trọng trách mới, một trong những mục tiêu chính của các nhà quản lý là học cách sử dụng quyền lực và kiểm soát cấp dưới. Họ háo hức thi hành quyền hạn chính thức vừa nhận được và thử nghiệm các ý tưởng riêng về cách điều hành tổ chức.

Hầu hết các nhà quản lý đều áp dụng cách làm việc dựa trên kinh nghiệm thực tế. Cách tiếp cận này bắt nguồn từ quan điểm sơ khởi của họ về vai trò quản lý: nhà quản lý là sếp. Họ chọn cách này không phải vì họ thích áp đặt quyền lực lên người khác, mà vì họ nôn nóng tác động đến kết quả. Lúc này, họ vẫn không biết rằng họ đang chỉ huy người khác. Các nhà quản lý cho rằng phong cách quản lý của họ chỉ mang tính chất tư vấn, chứ không phải mệnh lệnh bắt buộc. Mặc dù vậy, mỗi khi nhìn lại những tháng đầu lúc vừa nhậm chức, họ vẫn tự tâng bốc bản thân mình.

Đây không phải là một chế độ dân chủ. Đây là một vương quốc, tôi là vua và có quyền xử lý mọi vấn đề.

Tôi không giỏi về quản lý. Tôi là người đứng đầu và tôi có thể chỉ bảo cấp dưới y như một ông thầy giáo dạy dỗ học trò vậy.

Bây giờ, tôi lại cảm thấy mình là một trung sĩ. Tôi không linh hoạt

mà chỉ biết ra lệnh "làm như thế này". Việc này phải làm thế này, việc kia phải làm thế kia.

Tuy nhiên, các nhà quản lý cũng biết sự hạn chế về quyền lực, bởi hầu như không cấp dưới nào tuân theo hướng dẫn của họ cả. Cấp dưới đang thử họ. Và các nhà quản lý đã thất bại trước thách thức về quyền lực này khi không thể bắt cấp dưới thực hiện yêu cầu của họ. Một nhà quản lý nói anh ta đã "giận sôi lên" và bực tức đi lại trong "gian phòng rộng lớn được bài trí tao nhã, một văn phòng dành cho nhà quản lý khu vực [nhà quản lý cấp hai trở lên]". Anh ta có cảm giác như bị lừa gạt vậy. "Thậm chí, tôi không dám chắc rằng thư ký có làm những việc tôi yêu cầu không nữa".

Các nhà quản lý không nhận ra rằng họ đang đối mặt với thực tế của công việc quản lý là quyền hành càng lớn, phụ thuộc càng nhiều. Họ phải lãnh đạo bằng cách thuyết phục, thay vì chỉ đạo. Khi được hỏi sau tám tháng làm việc, anh sẽ đưa ra lời khuyên gì cho các nhà quản lý mới, một nhà quản lý cười to: "Dù bạn là ai thì bạn cũng đừng để chức danh đó gắn liền với bạn, bởi chức danh là thứ không hay ho gì. Bạn hãy là chính mình như trước khi bạn đảm nhận công việc này".

Hãy quên quyền lực đi. Hãy dẹp bỏ cái tôi cá nhân để bắt đầu thuyết phục, chứ không phải ra lệnh. Tôi nhận thấy rằng cấp dưới của tôi sẽ không bao giờ thay đổi cách làm việc, trừ khi tôi thuyết phục họ. Trách nhiệm của bạn là thúc đẩy và hướng dẫn, chứ không phải ra lệnh cho họ. Lúc này, kỹ năng bán hàng của bạn quan trọng hơn bất cứ thứ gì. Còn với những việc khác, bạn không thể bảo họ nên làm gì và không nên làm gì.

Bạn không phải từ bỏ việc bán hàng, bạn chỉ thay đổi cơ sở khách hàng của mình. Bạn phải "bán" ý tưởng và sự nhiệt tình của mình để "mua" sự ủng hộ.

Nhà quản lý này còn nói rằng anh đã có một bước tiến mới khi hiểu được vai trò của mình. Đó không phải là kết thân với cấp dưới, cũng không phải cạnh tranh hay thống trị họ, mà phải là thúc đẩy và phát triển cấp dưới hướng về mục tiêu của tổ chức: "Tôi bắt đầu xem cấp dưới như khách hàng, tức là những người mà tôi phải lôi kéo nhiều hơn là thúc ép".

Tạo động lực làm việc cho cấp dưới

Đối với các nhà quản lý, hai phát hiện quan trọng hơn cả liên quan đến việc xây dựng lòng quyết tâm và tạo động lực cho cấp dưới là

phong cách hòa đồng và ủng hộ theo hướng tích cực.

Những lợi ích của phong cách hòa đồng. Khi các nhà quản lý nhận ra lời chỉ dẫn của họ bị bỏ ngoài tai cũng là lúc họ bắt đầu tìm cách lấy lòng cấp dưới. Một nhà quản lý kể lại, anh chỉ tình cờ phát hiện ra một điều thú vị: chỉ cần anh giải thích lý do đưa ra quyết định như vậy, cấp dưới dễ dàng chấp nhận hơn và sẽ nhanh chóng thực hiện chúng.

Đó là một quy tắc bất thành văn. Nhưng có vẻ như họ chấp nhận thực hiện công việc sau khi tôi đã giải thích nguyên nhân. Tôi có thể giúp họ mở rộng tầm mắt hơn bằng cách phổ biến quan điểm của công ty mẹ.

Vì các nhà quản lý có khá nhiều dịp để thử nghiệm như thế nên họ rất thích giao tiếp. Nhiều người mô tả công việc quản lý là giao tiếp và cho rằng kỹ năng giao tiếp vô cùng quan trọng. Nhưng điều thú vị là họ vẫn coi trọng kỹ năng nói hơn kỹ năng nghe. Tuy nhiên, vào cuối năm đầu tiên, họ đã xác định rằng kỹ năng nghe cũng rất quan trọng. Sau đó, hầu hết nhà quản lý đều chấp nhận sự bất đồng ý kiến của cấp dưới một cách đơn giản, chứ không xem đó là một thách thức đối với quyền lực của họ. Kết quả là họ cởi mở hơn khi lắng nghe ý kiến của cấp dưới.

Ngay trong cuộc họp đầu tiên, tôi đã bảo họ rằng "tôi muốn các bạn nói ra những điều các bạn mong đợi ở tôi". Tôi nghĩ tôi đã làm đúng như thế, nhưng sự thật lại không phải. Tôi nói nhiều và chỉ lắng nghe chút ít. Bây giờ, tôi đã biết lắng nghe nhiều hơn và lập tức nhận được phản hồi về quyết định của mình.

Các nhà quản lý phát hiện ra rằng cấp dưới thích được bày tỏ suy nghĩ đối với các quyết định của cấp trên hơn là bị yêu cầu hay ra lệnh. Lúc đầu, các nhà quản lý không hiểu tại sao. Nhiều người cho rằng đó là một tác động tâm lý: "Nếu bạn làm cho họ cảm thấy dễ thở, họ sẽ sẵn sàng nỗ lực".

Sau đó, họ nhận ra ở đây còn nhiều điều đáng chú ý. Nếu cấp dưới được tham khảo ý kiến về một vấn đề nào đó, họ sẽ chấp nhận giải quyết ngay. Khi họ được phép đưa ra quyết định, họ sẽ cảm thấy có nghĩa vụ và quyết tâm thực hiện công việc được giao. Các nhà quản lý cũng quan tâm hơn đến ý kiến của cấp dưới, và nhờ vậy mà họ nhận được nhiều thông tin quý báu, bao gồm cả những hiểu biết sâu sắc và cảm xúc của cấp dưới: "Tôi bắt đầu cảm thấy việc lắng nghe tâm tư của nhân viên không phải là sự tiêu tốn thời gian nữa. Tôi học được rất nhiều điều về họ, và chính những

điều đó sau này đã giúp tôi làm việc hiệu quả hơn".

Mặc dù các nhà quản lý cố gắng làm việc theo phong cách "cùng tham gia", nhưng không phải lúc nào mọi việc cũng theo đúng như vậy. Trên thực tế, họ không chỉ đơn thuần đưa ra quyết định rồi công bố những quyết định đó, mà họ nêu ý tưởng, yêu cầu mọi người cho ý kiến, và đôi khi thay đổi quyết định dựa trên những ý kiến đó. Mặc dù vậy, nhìn chung họ vẫn không để cấp dưới ra quyết định.

Những lợi ích từ sự ủng hộ theo hướng tích cực. Khi được yêu cầu xác định nguồn gốc quyền lực chủ yếu đối với cấp dưới, các nhà quản lý đều cho rằng đó là quyền lực của vị trí (quyền hạn chính thức) và quyền xét duyệt các khoản lương thưởng. Nhờ sớm nhận ra giới hạn của quyền lực thứ nhất, họ bắt đầu dựa nhiều hơn vào quyền lực thứ hai. Họ tin rằng cấp dưới làm việc trước hết vì tiền, nhưng vậy thì các nhà quản lý lại phải đối mặt với một tình huống khác. Có những nhân viên cấp dưới có thu nhập quá lớn đến nỗi tiền bạc không còn là động lực khích lệ họ nữa.

Nếu một người muốn kiếm được nhiều tiền, có phòng làm việc to lớn, sang trọng, nếu anh ta muốn trở nên giàu có, tôi có thể chỉ cho anh ta cách làm. Nhưng nếu họ kiếm được rất nhiều tiền, họ sẽ không khao khát tiền bạc nữa.

Một nhân viên giỏi sẽ không nhận thêm công việc nào hết, nếu bạn chỉ hứa trả thêm tiền cho anh ta. Anh ta là người có tài. Anh ta sở hữu một trong những ngôi nhà to nhất tại một vùng đẹp nhất, đi du lịch vòng quanh thế giới, và có cả biệt thự để nghỉ hè. Vậy anh ta còn cần gì nữa?

Các nhà quản lý mới cảm thấy khó hiểu. Họ phải lôi kéo cấp dưới bằng thứ gì đây? Dần dần, họ nhận thấy rằng đối với cấp dưới của họ, tiền chưa hẳn là tất cả, mà còn những cách khác để khích lệ cấp dưới, cả hữu hình lẫn vô hình. Họ có trong tay nhiều nguồn lực (như sự hỗ trợ hành chính) và cơ hội (tham gia vào các chương trình huấn luyện) dành cho cấp dưới. Và họ bắt đầu nắm lấy quyền đánh giá và bình xét.

Cấp dưới thích được bạn chú ý, dù chỉ bằng một lá thư hay cuộc điện thoại. Đó là sự chu đáo cần thiết. Nếu ai có một ngày lễ kỉ niệm nào đó, tôi sẽ gọi điện chúc mừng ngay. Điều đó rất quan trọng. Hôm nay, tôi tổ chức một bữa tiệc từ nguồn quỹ của chi nhánh để chúc mừng anh ta. Tôi tạo điều kiện cho anh ta trở thành một cổ đông nhỏ vì anh ta đã được thưởng tới 3.000 đô-la.

Điều đó ngụ ý rằng anh ta rất quan trọng đối với tôi. Không phải ngay lập tức anh ta sẽ cư xử khác đi, nhưng chi tiết đó sẽ làm cho anh ta cảm thấy hạnh phúc, mà đây là một việc khó khăn.

Tối qua, tại phòng họp của ban giám đốc, tôi đã trao phần thưởng cho một nhân viên. Đây là lần đầu tiên, anh ta nhận được khoản hoa hồng 100.000 đô-la. Tôi đưa anh ta ly nước và nói rằng tôi nghe đồn "một người nào đó ở đây" vừa kiếm được 100.000 đô-la. Tôi chúc mừng, bắt tay anh ta rồi bước đi. Tôi không tập hợp mọi người lại vì việc này không cần thiết. Anh ta cũng biết như thế.

Bài học quan trọng trong đoạn trích dẫn này là lợi ích của việc khen thưởng (chứ không phải trừng phạt) khi bạn kiểm soát hành vi của cấp dưới. Các nhà quản lý hiểu rằng cấp dưới cũng sợ thất bại và sợ bị chỉ trích. Trong những tháng đầu tiên, hầu hết các nhà quản lý cho rằng họ đang làm việc với "mấy khúc gỗ", nhưng nếu phán xét một cách công bằng thì đây chỉ là phản ứng tự nhiên trước phong cách độc đoán của họ. Không ai nhận ra rằng họ đang coi sự đe dọa như một chiến lược tạo ảnh hưởng, và họ biện minh rằng mình "đang giúp cấp dưới đánh giá những hậu quả có thể nảy sinh từ các hoạt động của họ" hay "động viên họ nhận ra sai lầm".

Từng bước một, các nhà quản lý nhận ra hậu quả tiêu cực của cách tiếp cận lợi bất cập hại này. Họ thấy cấp dưới, sau khi bị trừng phạt, thường cho rằng mình bị lăng mạ và một số người thậm chí đã nghỉ việc, chưa kể có người còn oán hận rồi tìm cơ hội trả đũa hoặc trút giận lên đồng nghiệp bằng thái độ giận cá chém thớt. Hầu hết các nhà quản lý đều thừa nhận rằng "bạn không thể làm ô danh người khác" và "bạn phải tìm cách tác động lên mặt tích cực của họ".

Bạn gặp phải những người có cái tôi hết sức tiêu cực. Bạn phải đủ mạnh mẽ để đối mặt với họ và thuyết phục họ không nên "quậy" ở công ty. Bạn phải làm điều đó mà không được sử dụng quyền uy và thế lực của mình, cũng không thể trừng phạt họ. Thực chất, họ là những người không đủ vững chãi và tự tin khi phải chịu làm việc dưới nhiều áp lực. Cách tốt nhất là nên lãnh đạo họ bằng sự gương mẫu và hỗ trợ tối đa.

Hãy tin tưởng cấp dưới và dạy họ cách tin tưởng bạn, thậm chí có hơi mơ mộng lạc quan một chút cũng không sao, và họ có thể đạt kết quả tốt hơn hiện tại rất nhiều. Đừng làm cho họ cảm thấy xấu hổ. Luôn giữ bầu không khí vui vẻ để họ biết bạn tôn trọng họ.

Mặc dù đôi khi các nhà quản lý vẫn buộc phải áp dụng biện pháp trừng phạt, nhưng họ cũng nhận thấy từ đây những nguy cơ tiềm ẩn.

TỪ QUẢN LÝ CÁ NHÂN ĐẾN LÃNH ĐẠO NHÓM

Khi một người bình thường nghĩ về quyền hạn, anh ta sẽ nghĩ ngay đến kỹ năng lãnh đạo. Các nhà quản lý cũng thừa nhận trách nhiệm lãnh đạo của họ. Từ ngày làm việc đầu tiên, họ đã đề cập nhiều đến kỹ năng lãnh đạo trong những phát ngôn của mình, chẳng hạn họ nói dự kiến sẽ lãnh đạo tổ chức theo cách nào đó. Kỹ năng lãnh đạo có vẻ là cụm từ bao hàm nhiều ý nghĩa. Họ không thể nói rành mạch rằng họ ám chỉ điều gì khi nhắc đến cụm từ đó, mà chỉ biết rằng nó rất quan trọng và ở vị trí một nhà quản lý, họ phải thể hiện vai trò lãnh đạo của mình.

Quả thật kỹ năng lãnh đạo là một trong những khái niệm được nghiên cứu nhiều nhất, nhưng dường như người ta vẫn chỉ hiểu biết về nó khá mơ hồ. Hai quan điểm dưới đây hàm chứa gần như tất cả mọi định nghĩa về kỹ năng lãnh đạo. Quan điểm thứ nhất cho rằng các nhà lãnh đạo không chỉ quản lý bằng cách chỉ dẫn, mà còn bằng sự thuyết phục, khích lệ và phân quyền; họ xác định một tầm nhìn đầy thách thức và tạo động lực để cấp dưới vươn tới tầm nhìn đó. Quan điểm thứ hai là các nhà lãnh đạo không chỉ quản lý thành tích của từng cá nhân, mà còn của cả nhóm; họ tạo ra môi trường phù hợp trong tổ chức như một cách thể hiện quyền hành. Chúng ta tiếp tục xem xét định nghĩa của hai chuyên gia nổi tiếng. Warren Gamaliel Bennis, giáo sư Trường Tổng hợp Nam California, chuyên gia tư vấn, tác giả nhiều nghiên cứu có tính tiên phong về kỹ năng lãnh đạo, đã viết rằng một nhà lãnh đạo phải "biết anh ta muốn gì, quyết tâm đạt được những dự định đó, trao quyền lực cho những người khác, biết thời điểm và cách thức giữ đúng hướng đi, và biết khi nào nên chuyển hướng". John Kotter, giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, lại phân biệt giữa kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng quản lý như sau: "Quản lý kiểm soát mọi người bằng cách ép họ làm theo đúng chỉ dẫn, còn lãnh đạo khuyến khích họ làm việc trên cơ sở thỏa mãn những nhu cầu căn bản". Kotter cho rằng nhà lãnh đạo là người xác lập phương hướng hoạt động, giao nhiệm vụ cho từng người, khích lệ họ làm việc, lên kế hoạch và phân bổ ngân quỹ, tổ chức và điều hành nhân sự, giải quyết những khó khăn của nhân viên. Nhìn chung, cả hai đều nhấn mạnh thái độ và kỹ năng của nhà lãnh đạo trong việc tạo ra môi trường có thể khuyến khích nhân viên cấp dưới nâng cao thành tích và cả sự tận tâm.

Nhà quản lý phải nắm bắt được quan điểm cơ bản này trước khi hiểu rõ khái niệm kỹ năng lãnh đạo. Chúng ta đã thấy cách họ nghiên cứu quan điểm thứ nhất, bây giờ chúng ta xem xét cách họ tìm hiểu quan điểm thứ hai, tức là tầm quan trọng của việc quản lý môi trường nhóm và hiệu suất hoạt động của nhóm.

Cho đến gần cuối năm đầu tiên, các nhà quản lý mới vẫn chưa nhận thấy sự khác biệt giữa quản lý cá nhân và quản lý nhóm. Trong thời gian này, họ vẫn nghĩ rằng vai trò quản lý con người chính là xây dựng các mối quan hệ thân thiết với từng cá nhân dưới quyền. Một nhà quản lý nói rằng chính "quan hệ cá nhân tác động đến việc cấp dưới có chăm chỉ và nỗ lực hay không". Không có gì ngạc nhiên khi các nhà quản lý mới ít chú ý đến việc quản lý nhóm, bởi họ cho rằng trách nhiệm đó không phải là vấn đề đáng quan tâm. Vậy làm sao để họ nhận biết tầm quan trọng của việc quản lý nhóm? Kinh nghiệm thực tế dạy họ, đặc biệt là các sai phạm. Các nhà quản lý phát hiện ra rằng hành động của một cấp dưới có thể gây ảnh hưởng xấu tới một cấp dưới khác. Hầu hết các nhà quản lý đều nêu lên những tình huống mà họ nghĩ rằng họ đã giải quyết linh hoạt, nhưng kết cục lại tạo ra những hậu quả có nguy cơ trở thành tiền lệ xấu.

Tôi không chỉ dựa vào quy tắc khi đối xử với nhân viên. Tôi không muốn mọi người nghĩ tôi là một người quá cứng nhắc. Thế mà có lời đồn rằng tôi đã phá lệ và hành xử tùy tiện. Tin này lan khắp công ty và mọi người lo ngại không biết liệu họ có bị phân biệt đối xử hay không.

Từ những tình huống như vậy, các nhà quản lý hiểu rằng hành động của họ, dù chỉ nhắm đến một vấn đề cụ thể nào đó, nhưng lại có ảnh hưởng sâu rộng. Không bao lâu, họ đã nhận ra rằng họ có thể lợi dụng hiện tượng mà các giám đốc thường gọi là "quyền lực huyền bí mới". "Ngay cả những quyết định nhỏ cũng tác động đến bầu không khí quanh đây", – họ than thở.

Sau đó, họ bắt đầu nói về khả năng tạo ra những hiệu ứng như vậy. Khi họ khám phá ra điều này cũng là lúc họ cảm nhận rằng họ là nhà quản lý, chứ không phải người trực tiếp thực thi công việc, nghĩa là họ đã bắt đầu xác định mình là một nhà tổ chức hay một người chỉ huy. Họ cũng bắt đầu nói đến trách nhiệm gây dựng một bầu không khí đoàn kết: "Cuối cùng, tôi nhận ra rằng trách nhiệm của mình là tạo điều kiện cho những người có tài làm việc cùng nhau, tạo ra môi trường làm việc tốt để đạt được những kết quả tốt". Họ nhận ra rằng văn hóa công ty có thể là một trong những công cụ quản lý hữu hiệu.

Đến cuối năm, hầu hết các nhà quản lý đều cố gắng tạo ra môi trường làm việc tốt nhất cho cấp dưới. Họ tự đặt bốn mục tiêu sau: xác định mục đích hoặc tầm nhìn dài hạn cho tổ chức, đặt ra tiêu chuẩn cao, tạo không khí cởi mở và hỗ trợ, và (trong một số trường hợp) xây dựng đội nhóm đoàn kết.

Các nhà quản lý mới hết lòng với việc đặt mục tiêu dài hạn cho tổ chức, xem đây là nhiệm vụ cao cả nhất, và đây cũng là điều khiến họ hứng thú với công việc quản lý. Đầu tiên, họ xác định chiến lược phù hợp với tổ chức nên định nghĩa của họ về năng lực lãnh đạo trở thành "xác định tầm nhìn". Giá trị của giao tiếp đã dạy họ phải cố gắng xây dựng niềm tin và quyết tâm của cấp dưới hướng đến tầm nhìn và mục tiêu chung của tổ chức.

Tuy nhiên, các nhà quản lý cũng nhận ra rằng những lời tuyên bố không đủ để làm nên phương hướng hoạt động, và việc làm luôn có giá trị hơn lời nói.

Tôi chính là tấm gương để cấp dưới trông vào. Tôi lên kế hoạch dựa trên những người mà tôi tuyển dụng (người ta vẫn nói bạn được đánh giá dựa trên tài năng các nhân viên của bạn), dựa trên sản phẩm mà tôi yêu cầu họ bán, dựa trên những người mà tôi thưởng phạt, dựa trên những người cần được giúp đỡ... Từ cách làm đó, họ có thể dễ dàng thực hiện những nhiệm vụ mà tôi giao phó. Cách làm này cứ thẩm thấu dần vào họ.

Vì các nhà quản lý nhận thấy sự cần thiết của thái độ tận tâm đối với công việc, nên họ chủ yếu sử dụng các biện pháp quản lý gián tiếp có thể ảnh hưởng đến cả nhóm. Họ có thể lạm dụng những mong đợi của cấp dưới và đòi hỏi nhiều hơn, nếu cấp dưới "bị trói bằng sợi dây vô hình" của văn hóa công ty và "những hành động đặc trưng", chứ không phải bằng những yêu cầu cụ thể.

Tôi có thể nói những câu rất chung chung, đại loại như "tôi tin là mọi người sẽ cố gắng hết sức và tỏ ra năng động như mong muốn của cấp trên". Nhưng nếu tôi nói với một trong số nhân viên rằng: "Tôi nghĩ bạn nên làm tốt hơn nữa", lập tức anh ta sẽ nghĩ rằng tôi đang có ý phê bình anh ta.

Nếu tôi luôn vui vẻ, nhiệt tình với công việc và có quyết tâm cao, họ sẽ nhận ra điều gì là quan trọng đối với tôi.

Chỉ cần theo sát cách cư xử của nhóm là bạn có thể kiểm soát được hành động của từng cá nhân. Mọi người không muốn bị gạt ra ngoài và họ có xu hướng hành động theo đám đông xung quanh.

Bạn không thể cứ thúc đẩy họ mãi được, nhưng bạn có thể tạo ra môi trường để họ làm việc hiệu quả. Hãy tác động đến tiềm thức để thúc đẩy họ. Quản lý là nghệ thuật sai khiến để người khác làm theo những gì bạn muốn, trong khi chính họ không nhận ra điều đó.

Các nhà quản lý nỗ lực xây dựng một văn hóa công ty với tiêu chuẩn cao, tinh thần hỗ trợ và cởi mở. Ưu tiên hàng đầu của họ là tạo ra môi trường làm việc với những mục tiêu tích cực và đầy tham vọng.

Đó là môi trường tạo cảm hứng làm việc tốt hơn mà nhân viên không phải chịu đựng những áp lực vô hình, một môi trường tham vọng, không chấp nhận kết quả thấp kém hay những kẻ tầm thường. Chúng tôi cung cấp dịch vụ chất lượng cao. Chúng tôi luôn mong muốn thực hiện được những mục tiêu vượt quá tiềm năng của mình.

Họ nên tưởng tượng là đang ở trong một cuộc đua tranh hoặc trên chiến trường, và họ quyết tâm sẽ phá kỷ lục và chiến thắng.

Nhiều nhà quản lý nhận thấy nếu họ mong đợi cấp dưới đạt năng suất 110%, họ phải xây dựng một văn hóa công ty có sự hỗ trợ và cởi mở.

Trong lĩnh vực này, bạn có thể gặp phải một ngày tồi tệ, một tuần tồi tệ, một tháng tồi tệ. Điều đó có thể khiến bạn nản lòng. Bạn phải giúp nhân viên đi đúng hướng. Một khi họ chán nản, họ bắt đầu than phiền và chỉ muốn rũ bỏ công việc.

Nhân viên của tôi mất ăn mất ngủ vì lo không đạt chỉ tiêu bán hàng. Thế nên điều quan trọng lúc này là phải duy trì được không khí làm việc thân tình. Cửa phòng làm việc của tôi luôn rộng mở chào đón nhân viên bất cứ khi nào họ cần đến, hoặc tôi đi thị sát tình hình và trò chuyện với mọi người. Họ biết tôi thông cảm và sẽ đáp ứng những yêu cầu của họ.

Tôi phải tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, thoải mái, không còn lo lắng hay sợ hãi để nhân viên của tôi có thể sáng tạo và tích cực tối đa. Đó phải là một môi trường đáng tin cậy để giải quyết và khắc phục khó khăn, một môi trường hoàn thiện hướng tới sự tăng trưởng và phát triển, nơi mọi người thành thật với nhau và có thể bộc bạch mọi suy nghĩ.

Đến cuối năm, các nhà quản lý mới thừa nhận tầm quan trọng của việc xây dựng một văn hóa mà họ tin rằng có thể làm cho nhân

viên hài lòng và đạt thành tích cao. Mặc dù vậy, chỉ có một vài nhà quản lý chú ý khuyến khích làm việc theo nhóm. Các nhà quản lý trong công ty máy tính nhấn mạnh hiệu quả của hoạt động nhóm hơn những người đồng nhiệm trong lĩnh vực môi giới. Đối với hệ thống bán hàng có tính phức tạp, nguyên tắc quan trọng là phải làm việc theo nhóm, song quan điểm này lại có vẻ xa lạ với những người hoạt động trong khu vực dịch vụ tài chính. Các nhà quản lý cấp cao trong những công ty này cố gắng tạo ra các nhóm bán hàng, trong đó có một người am hiểu nhiều lĩnh vực liên quan hay người phụ trách công tác đối ngoại phối hợp cùng các chuyên gia về sản phẩm để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Các nhà quản lý cấp trung và cả những người môi giới không tin rằng cách tiếp cận này sẽ khả thi và hiệu quả. Các nhà quản lý nhiều kinh nghiệm ở cả hai công ty đều ủng hộ hình thức làm việc theo nhóm. Một số nhà quản lý mới khi bàn về vấn đề xây dựng nhóm thường đề cập đến việc "xây dựng một gia đình hạnh phúc" và nhóm làm việc hiệu quả.

Tôi là Dave. Mọi người nảy ra ý tưởng thành lập nhóm D và tôi được gọi là Ngài D. Chúng tôi sử dụng thư điện tử, và bất cứ khi nào tôi gửi cái gì đi thì cũng có một thông báo được đính kèm là thư này được gửi từ nhóm D, do Ngài D ký. Chúng tôi còn tổ chức một cuộc thi nhỏ và treo giải thưởng để tìm cái tên thay thế hay nhất cho nhóm. Tôi không muốn họ lúc nào cũng sử dụng chữ cái đầu tiên của tên tôi, mà tôi muốn mọi người biết rằng nhóm bao gồm tất cả chúng tôi, và ai cũng phải có trách nhiệm với nó.

Nhà quản lý này đã tình cờ khám phá ra tác dụng của mô hình nhóm. Đây là sách lược phù hợp với sở thích của riêng anh, tức là vận dụng tính hài hước tại nơi làm việc để tạo ra những mối quan hệ thân tình và dễ chịu với nhân viên dưới quyền. Anh vui khi thấy mọi người dành nhiều tâm huyết hơn cho đội ngũ, bởi họ cảm nhận rằng mình là một phần trong đó.

Họ giống như những chiến sĩ của tôi. Họ có thể nhảy vào lửa vì lợi ích của cả nhóm. Hiện tại, có một số đại diện bán hàng khác trong chi nhánh đang quan sát chúng tôi và cách chúng tôi phối hợp với nhau, và bạn có thể thấy họ cũng muốn được tham gia cùng chúng tôi. Chúng tôi tự hào về mình, hay đúng hơn là về những gì làm họ chú ý. Và việc trở thành một thành viên của nhóm sẽ giúp họ vượt qua thác ghềnh nhờ họ biết rằng họ luôn được các thành viên khác hết lòng ủng hộ.

Nhà quản lý này đã nhận thấy sức mạnh của việc khơi dậy khao khát ở mọi người để họ đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Khi được

hỏi về mức độ ảnh hưởng đối với tổ chức, nhà quản lý này nói ngay đến nét độc đáo riêng của nhóm mình, sau đó mới là cống hiến của anh cho nhóm. Tuy nhiên, xét về một khía cạnh nào đó, nhà quản lý này vẫn chưa có cái nhìn bao quát về phương pháp xây dựng nhóm. Nỗ lực của anh đổ dồn vào việc khơi gợi tính hài hước, dí dỏm của cấp dưới hoặc một tập thể để mọi thành viên trong đó tận tâm và thành thật với nhau. Anh cũng đưa ra một số thông lệ để khuyến khích cấp dưới làm việc năng động trong một mô hình hợp tác và gắn kết để cùng hoàn thành nhiệm vụ chung.

Một vai trò khó nắm bắt: lãnh đạo nhóm

Cuối năm thứ nhất, các nhà quản lý mới đã bắt đầu chú trọng đến một trong những nguyên lý lãnh đạo là quản lý phải dựa vào bối cảnh. Họ chỉ hiểu được quan điểm này sau quá trình theo dõi hiệu suất hoạt động của nhóm, chứ không chỉ đơn thuần là hiệu suất hoạt động của từng cá nhân. Mặc dù quan điểm xây dựng văn hóa doanh nghiệp dường như khó nắm bắt và khó triển khai, nhưng nhiều nhà quản lý cho rằng hiệu quả mà nó mang lại xứng đáng để họ nỗ lực.

Họ đã rút được những bài học cần thiết về mối liên kết phức tạp giữa hiệu suất hoạt động cá nhân và hiệu suất hoạt động nhóm. Họ hiểu rằng vai trò quan trọng của quản lý là phân tích tình huống để nhóm nắm được định hướng của tổ chức, cũng như biết được giới hạn làm việc của họ. Tuy nhiên, hầu hết các nhà quản lý lại lúng túng không biết phải thực hiện vai trò này như thế nào. Hơn nữa, rất ít người đi những bước tiếp theo và nhận thấy giá trị của việc thành lập nhóm. Có thể nói, tuy đã nhận biết toàn bộ trách nhiệm lãnh đạo, nhưng họ vẫn chưa khắc phục được một số trở ngại chính trong việc xây dựng đội nhóm.

KẾT LUẬN

Trong năm đầu tiên, các nhà quản lý đã từng bước nhận thức được một số nguyên tắc cơ bản trong việc thi hành quyền hạn mới như: tạo dựng uy tín, làm cho cấp dưới tận tâm với công việc, và lãnh đạo nhóm. Hai nhân tố có ảnh hưởng quyết định đến khả năng tiếp thu những bài học này là trau dồi những hiểu biết về vai trò quản lý và phát huy tính tự tin. Để có thể tác động đến cấp dưới một cách hiệu quả, họ phải chấp nhận vai trò là nhà quản lý con người và phải đối mặt với sự bất an khi "phải từ bỏ bản ngã của mình, nhưng vẫn phải giữ được tính tự tin".

Họ vẫn còn nhiều điều phải học về cách thi hành quyền hạn và

gây ảnh hưởng tới những người xung quanh. Vì đã hiểu biết một số nguyên tắc nên họ phải thực hiện đúng những nguyên tắc đó, nhất là không được dựa dẫm quá nhiều vào quyền lực chính thức. Đây cũng là thách thức đối với các nhà quản lý lão luyện.

Nhưng nền tảng quan trọng đã hình thành. Các nhà quản lý đánh giá cao sự cần thiết của việc xây dựng và củng cố các mối quan hệ với cấp dưới. Họ trở nên nhạy cảm hơn với tâm tư của người khác. Nguồn quyền lực và chiến lược để tạo ảnh hưởng rất phong phú. Vị trí và những thành tích làm việc trước đây trở thành nguồn gốc quyền lực của nhà quản lý mới. Họ nhận ra rằng họ phải gây dựng uy tín và tạo lòng tin đối với cấp dưới trước khi họ có thể chi phối cấp dưới. Họ đi đến nhận định rằng tính quyết đoán (như trong việc sử dụng sự khích lệ và áp lực) chỉ là một trong số nhiều chiến lược gây ảnh hưởng. Giờ đây, họ đã thấy giá trị của việc khuyến khích, động viên, chứ không chỉ đơn thuần là giám sát hay kiểm tra, khi họ muốn cấp dưới tận tâm và hăng say làm việc. Các nhà quản lý bắt đầu bổ sung chiến lược "đẩy" (một người gây áp lực lên người khác, làm họ phải thay đổi theo một hướng nào đó) vào chiến lược "kéo" (một người thu hút người khác, làm cho họ thay đổi theo một hướng nào đó). Và họ bắt đầu nỗ lực, dù kỹ năng còn hạn chế, để bắc những chiếc cầu nối (các mối quan hệ với cấp dưới), để thúc đẩy hay truyền cảm hứng giúp họ theo đuổi những mục tiêu chung.

Cuối cùng, các nhà quản lý nhận ra rằng họ phải phân quyền hay chia sẻ quyền lực cho cấp dưới. Vào đầu năm, ý tưởng chia sẻ này không hề tồn tại trong đầu các nhà quản lý mới. Là sếp, họ phải giữ toàn quyền kiểm soát trong mọi việc. Đến cuối năm, các nhà quản lý đã hiểu được điều đó có ý nghĩa như thế nào. Một nhà quản lý mô tả kỹ thuật này là "quản lý và kiểm soát cấp dưới mà không làm cho họ cảm thấy bạn đang quản lý hay kiểm soát họ".

Vấn đề ở đây là "khả năng khích lệ mọi người làm việc" là một thuật ngữ mơ hồ. Khi nói đến khích lệ, tôi không ngụ ý rằng bạn có thể bắt họ làm việc quá sức và liên tục khiến họ tức giận đến nổi điên lên. Tôi nghĩ bạn phải thể hiện sự chân thành. Bạn hãy gây dựng uy tín, niềm tin và thật sự quan tâm đến mọi người, khi đó, mọi người sẽ hiểu bạn đang hết lòng vì lợi ích của họ. Và khi họ cảm nhận được sự tự tin ở bạn, yên tâm rằng bạn luôn đứng về phía họ, họ sẽ thật sự muốn làm việc tích cực để đáp lại hảo tâm của bạn. Nếu bạn chọn cách làm khác thì việc quản lý bán hàng có thể sẽ không phù hợp với quyền lực mà bạn đang nắm giữ. Bạn có thể tuyển dụng và sa thải, nhưng nếu bạn dựa vào quyền lực hay ám chỉ đến quyền lực, tôi nghĩ bạn đã thất bại.

Các nhà quản lý mới còn rất nhiều điều phải học hỏi. Họ chưa thật sự tiến bộ trên nấc thang lãnh đạo theo hướng từ "sếp là trung tâm" đến "nhân viên là trung tâm" theo sự mô tả của hai giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, Tannenbaum và Schmidt, về những phương pháp này. Hai tác giả đã mô tả một hình mẫu quản lý dựa trên mức độ quyền hạn của sếp và mức độ tự chủ của nhân viên trong việc ra quyết định: một mặt, các nhà quản lý ra quyết định và công bố những quyết định đó; mặt khác các nhà quản lý để cho cấp dưới làm việc trong giới hạn cho phép do cấp trên xác định. Hầu hết các nhà quản lý đều cho rằng họ là người đề xướng và quyết định hoạt động của cấp dưới: cấp dưới được hoan nghênh khi đóng góp tất cả những gì mình có, còn quyền quyết định hoàn toàn ở trong tay nhà quản lý. Cũng có thể nói rằng các nhà quản lý không quan tâm đến sự lựa chọn của cấp dưới trong việc thi hành quyền hạn và khả năng kiểm soát.

Rõ ràng nên bổ sung nhiều công cụ thi hành quyền lực hơn vào những công cụ đã có của các nhà quản lý, kể cả những công cụ lãnh đạo. Kỹ năng lãnh đạo ít được các nhà quản lý chú trọng. Như chúng ta thấy, chỉ đến cuối năm họ mới đánh giá cao một trong những yếu tố cơ bản của kỹ năng lãnh đạo là quản lý bối cảnh và hiệu suất hoạt động của nhóm. Mặc dù hầu hết các nhà quản lý đều hiểu tầm quan trọng của kỹ năng lãnh đạo, nhưng không ai biết yếu tố, hành động hay cách cư xử nào được xem là cần thiết để thực hiện chức năng này. Trong một cuốn sách của mình, John Kotter đã viết rằng hầu hết các công ty đều kiểm soát cấp dưới quá chặt chẽ, nhưng lại tỏ ra yếu kém trong các kỹ năng lãnh đạo. Thực tế cho thấy, kỹ năng lãnh đạo là yếu tố không thể thiếu để làm nên thành công trong một thế giới có nhiều thay đổi như ngày nay, đồng thời có thể làm tăng khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp.

5.

QUẢN LÝ HIỆU SUẤT HOẠT ĐỘNG CỦA CẤP DƯỚI

Loạt bài học thứ hai về việc đánh giá khả năng cá nhân mà các nhà quản lý mới phải tìm hiểu là làm thế nào để quản lý hiệu suất hoạt động của cấp dưới. Trong các cuốn sách về quản lý, đề tài này thường được đề cập một cách khái quát, bao gồm việc đánh giá hiệu suất hoạt động, xác định những vấn đề liên quan đến hiệu suất hoạt động, đặt mục tiêu, giao phó, huấn luyện và phát triển, phản hồi về hiệu suất hoạt động, và gắn hiệu suất hoạt động với việc thưởng phạt. Sau khi tìm hiểu chi tiết hơn về từng vấn đề, họ chợt phát hiện ra rằng một số vấn đề phức tạp, gai góc hơn hẳn những vấn đề khác. Những nguyên lý cơ bản của việc quản lý hiệu suất hoạt động cá nhân có vẻ vượt quá hiểu biết của họ. Trong phần này, chúng ta sẽ quan sát cách các nhà quản lý mới đánh giá nhân viên của mình thông qua hành xử của họ trong bốn lĩnh vực: chấp nhận sự đa dạng của cấp dưới, đáp lại sự đa dạng đó, xử lý những khó khăn của cấp dưới, giao phó và kiểm soát.

Ở một góc độ nào đó, các nhà quản lý mới phải đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn là giám sát hoạt động của nhân viên cấp dưới. Mối bận tâm đầu tiên của họ trong vai trò cấp trên, chuyên gia, và cả kinh nghiệm hay lối chỉ huy của họ về bản chất đã đối lập với động lực làm việc của nhân viên cấp dưới. Các nhân viên bán hàng luôn đòi hỏi sự tự quyết và tính độc lập. Họ thường được mô tả là những người chống đối quyết liệt trước mọi hình thái phụ thuộc trong hoạt động kinh doanh, tức là họ phải có quyền tự chủ trong một giới hạn nhất định. Các nhà môi giới có kiểu làm việc cứng nhắc sẽ chẳng khác nào "những con sói cô độc đầy kiêu hãnh". Nhân viên bán hàng thường rất thẳng thắn, thiếu kiên nhẫn, ngoan cố, không bao giờ chịu nhường bước và luôn đi từ

thắc mắc này đến thắc mắc khác. So với nhân viên ở các bộ phận chức năng khác, họ là những người hay phản ứng và chất vấn cấp trên hơn cả.

Các nhân viên bán hàng đòi hỏi những mục tiêu đặt ra cho họ phải hết sức rõ ràng và họ rất muốn năng lực của mình được công nhận. Họ cảm thấy có động cơ làm việc và quen được đáp lại một cách thẳng thắn, và tiền thưởng trực tiếp phụ thuộc vào khả năng và nỗ lực của họ. Nói chung, nhân viên bán hàng trung thành với khách hàng của mình hơn với công ty. Đây là những người mà các nhà quản lý mới phải tạo dựng mối quan hệ chặt chẽ.

CHẤP NHẬN SỰ ĐA DẠNG CỦA CẤP DƯỚI

Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của các nhà quản lý mới là đánh giá cấp dưới của mình.

Tôi bỏ ra 90 ngày đầu tiên để gặp gỡ từng nhà môi giới một, dùng bữa tối hoặc bữa sáng với họ. Các cuộc trò chuyện đều rất cởi mở và kéo dài trung bình hai đến ba giờ. Đó là khoảng thời gian hỏi-và-trả-lời về đủ mọi vấn đề và tôi hy vọng họ sẽ nói nhiều hơn tôi. Có thể là về một vài đề tài hay chi tiết cụ thể nào đó. Tôi luôn tự nhủ rằng tôi không nên giữ thái độ tiêu cực.

Bạn phải đánh giá tình huống theo nhiều cách khác nhau. Ai đã thắng bạn và ai đã thua bạn? Bạn phải học hỏi ở những người đạt thành tích cao và mổ xẻ vấn đề xem mình phải làm những gì.

Các nhà quản lý mới nhận thấy việc đánh giá cấp dưới tốn thời gian, rắc rối và khó khăn hơn họ tưởng. Một người than vãn rằng anh ta phải mất hàng tháng trời để tìm hiểu ưu nhược điểm của từng người.

Các nhà quản lý phải hiểu rằng mọi người không giống họ, về khả năng, động lực làm việc, và cả khí chất. Tất cả đều khiến họ bất ngờ.

Bạn trở thành nhà quản lý vì bạn là một nhân viên bán hàng có tài. Nếu có một hoặc hai người giống như bạn trong nhóm, hẳn là bạn quá may mắn. Nhưng giờ bạn đang có nhiều người, từ những người không đủ năng lực hay làm việc kém cỏi, những người không có việc gì khác để làm nên đành ngồi lại đó, cho đến những người có thể hoạt động độc lập.

Họ hụt hẫng khi phát hiện ra rằng họ có khá đông nhân viên cấp dưới không thạo việc và chỉ mải lo ra.

Bạn nghĩ rằng mọi người đều đơn giản, dễ bị tác động và chi phối, hào hứng trước những ý tưởng mới, linh hoạt, hiểu mọi việc đang diễn ra xung quanh, và có khả năng tự rút kinh nghiệm. Chà, thực tế lại không như vậy! Mọi người đều có cá tính riêng và bạn phải căn cứ vào những đặc điểm cơ bản khi làm việc với họ.

Tôi nghĩ điều ngạc nhiên lớn nhất khi bạn ở vị trí quản lý là bạn có khuynh hướng giao thiệp với những người cũng đang nhắm đến sự nghiệp quản lý. Bạn đang nhìn vào những người có khát vọng và muốn tiến thân theo một hướng nào đó. Bạn đã giành được một vị trí trong chi nhánh, và giờ bạn đang quản lý những người có chung khát vọng ấy. Điều đó thật không vui, nhưng cũng không hẳn là đáng buồn, mà chỉ khiến bạn bất ngờ. Bạn không có những nhân viên tích cực, tận tụy như bạn trước đây. Bạn hiểu điều đó về mặt lý thuyết, bởi sách giáo khoa đã viết như thế. Vẫn biết là mọi người luôn khác nhau, nhưng khi bạn đến đó, bạn lại kêu lên, ôi chao, làm sao có thể như vậy được?

Các nhà quản lý cảm thấy lúng túng. Nhiều người cho rằng việc "đối xử với người khác theo cách bạn muốn họ làm cho mình" là một nguyên tắc quản lý phù hợp trong giai đoạn này. Tuy nhiên, họ khám phá ra rằng mọi người lại không hề muốn được đối xử như cách họ đã làm. Tệ hơn là điều mà một nhân viên cấp dưới đề cao thì một người khác lại phủ nhận hoàn toàn. Xem lại dữ liệu của các cuộc khảo sát ý kiến, một nhà quản lý cảm thấy khó hiểu với kết quả "30% nói họ hài lòng với mức độ chỉ dẫn của tôi, 30% không có ý kiến, và 30% muốn được chỉ dẫn nhiều hơn". Nhà quản lý này băn khoăn: "Thế là thế nào? Tôi nên làm gì đây?". Anh ta tự hỏi liệu các nhà quản lý khác có nhận được những ý kiến tương tự không. "Chắc là có sự nhầm lẫn nào đó", – anh ta khăng khăng như vậy. Nhưng chỉ bốn tháng sau, anh ta đã đưa ra những lời nhận xét khác hẳn.

Tôi bắt đầu mắc phải một sai lầm phổ biến đối với những nhà quản lý mới. Tôi cố gắng đối xử với mọi người giống nhau, và vô tình biến tất cả thành các bản sao vô tính của mình, thay vì suy nghĩ xem điều gì là phù hợp với họ. Bạn không thể khiến người khác làm theo cách của bạn. Họ không thể hoặc họ không muốn. Bạn phải để họ làm theo cách của họ, miễn là họ đi đúng hướng. Đó là bài học quan trọng nhất mà tôi đã rút ra được.

Sau khi vượt qua cú sốc của kết quả khảo sát, anh đã dành thời gian thảo luận những lời phê bình, nhận xét của các nhân viên cấp dưới. Từ những ý kiến khá thẳng thắn của họ, nhà quản lý đã nhận ra rằng mỗi người lại đặt ở anh những kỳ vọng khác nhau.

Một nhà quản lý khác cũng có cùng kết luận sau khi cấp trên lưu ý cô rằng nhiều nhân viên cấp dưới bóng gió là cô đang cố "nhào nặn để biến họ thành bản sao của chính cô".

Họ không bằng lòng vì tôi đã cố ép họ phải hành động giống tôi, nhưng tôi lại thật sự muốn như vậy. Tôi muốn nói: "Bạn nên ăn mặc theo cách này. Bạn nên nói năng theo cách này. Bạn nên làm việc ấy theo cách này. Bạn nên làm việc kia theo cách kia". Nhưng tôi phải kiềm chế để khỏi biến họ thành những "hình nhân thế mạng" cho mình. Giờ đây, tôi đang cố gắng quan sát mọi người từ một góc nhìn khác.

Nói cách khác, các nhà quản lý đã nhận ra rằng họ sẽ phải đối xử với mỗi nhân viên cấp dưới như từng cá nhân riêng biệt.

Có thể tôi không phải là một hình mẫu lý tưởng. Tôi đã cố gắng tìm hiểu mọi người: tính cách của họ, điều gì sẽ khiến họ hăng hái công tác, điều gì sẽ làm cho họ quyết định ra đi và trở thành kẻ đối đầu... để tránh nói những điều không phải. Ai là người thông tuệ, ai là người cảm tính và dễ bị kích động? Ai là người đôi lúc phải quở trách, ai cần được tâng bốc thường xuyên hơn? Một số người luôn đến muộn. Một số khác lại thích đi làm sớm. Một số chủ trương dĩ hòa vi quý, tránh mọi xung đột. Số khác lại ưa ba hoa và thích khoe khoang.

Tất cả những chi tiết đó đều phải được phân tích. Nguyên tắc đầu tiên: mỗi người là một cá thể riêng biệt và cần được đối xử theo cách riêng biệt. Họ cảm nhận theo cách riêng biệt, hành động theo lối riêng biệt, được trả lương theo cách riêng biệt và sống theo cách riêng biệt. Đó chính là nền tảng của doanh nghiệp chúng ta. Để làm được như thế, bạn phải dành thời gian tìm hiểu xem điều gì sẽ khiến người đó nỗ lực làm việc. Bạn học cách đánh giá một cá nhân, phân tích nhu cầu và mong muốn của họ, và sau đó hãy gắng nghĩ cách để tạo động lực thúc đẩy người ấy đạt được thành tích mà bạn muốn.

Bạn phải nhận ra sự đa dạng ấy và công việc của bạn không chỉ liên quan đến những người giỏi vốn là những người bạn chỉ cần tạo cảm hứng, giúp họ tiến lên và có mặt ở đó khi họ cần, bởi vì họ không muốn bạn can thiệp sâu vào công việc của họ. Bạn tạm bỏ qua người kém cỏi nhất và tập trung vào nhóm ở giữa để cố giúp họ nâng cao năng lực.

Lúc này, các nhà quản lý nhận ra quan niệm "nên đối xử với mọi người theo những cách khác nhau" đang mâu thuẫn với quan

niệm "nên cư xử với mọi người một cách công bằng" – điều mà họ hằng tin là đúng. Tuy nhiên, họ đã đi đến kết luận rằng về thực chất, việc "cư xử công bằng" có nghĩa là "đối xử với họ theo cách khác nhau". Trong nửa năm sau đó, hầu như tất cả các nhà quản lý đều nói như vậy, gần như giống nhau đến từng câu chữ. Việc phát hiện ra nguyên tắc quản lý này làm họ cảm thấy nhẹ nhõm.

Bạn hỏi tôi mơ ước làm điều gì một cách khác biệt ư? Tôi có khuynh hướng cư xử với mọi người giống nhau, dành cho họ khoảng thời gian bằng nhau, giúp đỡ nhiều như nhau. Thế nhưng cấp dưới của tôi không cần hay không muốn những điều giống nhau. Sau đó, tôi cũng đã cố gắng làm được điều mà mọi người chờ đợi ở tôi. Giờ đây, tôi đã có một triết lý khác – triết lý công bằng, nhưng không phải cào bằng.

ĐÁP LẠI SỰ ĐA DẠNG CỦA CẤP DƯỚI

Các nhà quản lý nhận ra rằng họ cần điều chỉnh phong cách quản lý sao cho phù hợp với mỗi nhân viên cấp dưới, mà cụ thể là phải phát triển nhiều cách thức và kỹ năng khác nhau dành cho từng kiểu người khác nhau. Họ than thở: "Trong công việc quản lý con người, không chỉ có một câu trả lời đúng". Đến gần cuối năm, các nhà quản lý mới bắt đầu nhấn mạnh tính linh hoạt, điều mà một nhà quản lý đã khẳng định rằng: "Nói thì dễ. Cứ thử làm sẽ biết!".

Còn một yêu cầu nữa là khả năng thiết lập mối quan hệ tốt đẹp và hiểu được bản chất của những loại người khác nhau. Khi xảy ra bất đồng, mọi người cần biết cách tìm tiếng nói chung, nếu vốn dĩ trước đó đã không hợp nhau, và họ cần biết cách giao tiếp với nhau bất chấp những bất đồng đó.

Các nhà quản lý hiểu rằng nếu muốn tác động đến cấp dưới, họ phải đặt ra những mục tiêu hợp lý: "Nếu muốn giao nhiệm vụ cho mọi người, bạn phải xác lập các nguyên tắc về những điều bạn kỳ vọng ở họ và cả những điều họ có thể kỳ vọng ở bạn".

Thực tế cho thấy, một trong những công việc tổ chức quan trọng mà các nhà quản lý phải đối diện là phát triển và làm việc thông qua những kỳ vọng chung về vai trò, mục tiêu và ưu tiên của nhân viên cấp dưới. Với thời gian, những kỳ vọng đó trở nên rõ ràng và cụ thể. Nhưng các nhà quản lý vẫn cảm thấy khó xử: họ thậm chí không biết kỳ vọng nào phù hợp với cấp dưới của mình, hay làm thế nào để thương lượng các hợp đồng dân sự với họ. Kinh nghiệm đã giúp các nhà quản lý nhận ra rằng họ sẽ phải đặt những kỳ vọng khác nhau đối với từng nhân viên cấp dưới.

Khi bạn được thăng chức lần đầu tiên, bạn thường đặt những kỳ vọng rất cao so với khả năng thực có của các nhân viên dưới quyền. Tôi nghĩ điều này chắc chắn đúng với những ai vừa bắt đầu công việc quản lý. Bạn vui mừng, vẫy đuôi rối rít như một chú chó con... Việc đặt kỳ vọng cao có thể có những mặt tích cực, nhưng bạn phải nhận ra những kỳ vọng thực tế phù hợp với từng cá nhân.

Các nhà quản lý cũng không biết cách quản lý thời gian và sức lực của chính mình khi phải để mắt đến từng nhân viên cấp dưới. Họ kể lại những thuận lợi và khó khăn của những cách tiếp cận khác nhau mà họ từng thử nghiệm.

Tôi phải đối xử với mỗi nhân viên như một sự đầu tư và cố gắng nâng đỡ từng người chăng?

Giống như có một đội bóng rổ với năm người trên sân cùng một lúc. Lúc nào bạn cũng có những ngôi sao sáng: hai ở vị trí bảo vệ, ba ở vị trí tấn công, và còn chín người ngồi ghế dự bị. Nếu bạn muốn xem nên sử dụng thời gian của mình như thế nào thì đây là câu trả lời: không dành quá nhiều thời gian cho người trong sân, mà hãy quan tâm hơn tới những người ngồi ghế dự bị. Những cầu thủ trên sân đã có kỹ năng khá tốt, bằng không họ đã không có mặt ở đó. Và bạn sẽ cần một dàn cầu thủ dự bị thật giỏi để bước vào hiệp đấu thứ sáu hay thứ bảy.

Tuy nhiên đến tận cuối năm, các nhà quản lý vẫn chưa thể quyết định đâu là cách tiếp cận hiệu quả nhất. Họ vẫn dành một lượng thời gian không hợp lý cho những nhân viên ít kinh nghiệm và hay gây rắc rối. Chúng ta hãy xem xét chi tiết về các mối quan hệ của nhà quản lý với từng nhóm nhân viên: ít kinh nghiệm hơn, nhiều kinh nghiệm hơn, và nhân viên hay gây rắc rối.

Quản lý nhân viên ít kinh nghiệm

Khi bắt đầu đảm nhiệm vị trí, hầu hết các nhà quản lý mới đều thấy thoải mái hơn khi làm việc với những nhân viên cấp dưới ít kinh nghiệm. Họ tin rằng họ hiểu nhu cầu của cấp dưới và tự nhủ rằng trình độ chuyên môn của họ có thừa để chia sẻ với nhân viên của mình. Rõ ràng lúc này họ cảm thấy mình thật giống một ông sếp và luôn giữ vai trò kiểm soát. Nhiều người nhận xét rằng nhân viên cấp dưới thiếu kinh nghiệm rất dễ sai khiến, một nhà quản lý còn nói rằng anh ta thấy làm việc với nhân viên ít kinh nghiệm thật đơn giản vì họ phụ thuộc vào anh ta cũng nhiều như anh ta trông cậy ở họ vậy. Anh ta ngượng ngùng thừa nhận cảm giác hài

lòng của "anh chột giữa xứ mù". Anh ta tự giễu mình: "Họ cũng tệ như tôi, có khi còn tệ hơn".

Khi được hỏi về yêu cầu của những đại diện bán hàng ít kinh nghiệm, các nhà quản lý cho biết:

Nhân viên cần hiểu biết về công ty và công việc họ đang làm. Họ cần hiểu điều gì thật sự quan trọng và điều gì không trong vô số những sự việc đang diễn ra xung quanh. Họ cần được hướng dẫn. Với tư cách là một cố vấn, bạn có nghĩa vụ truyền cho họ thứ họ cần là sự năng động và một cái nhìn toàn cảnh về công ty.

Nhân viên cần gì ở nhà quản lý? Sự hỗ trợ, hướng dẫn, đào tạo, cách thu hút khách hàng mới, cách để hòa mình vào không khí làm việc của công ty... – những đề xuất hết sức cụ thể. Tôi phải nói anh ta nên đi đâu, làm thế nào để tiếp cận từng nhóm khách hàng khác nhau, đồng thời giúp anh ta lên kế hoạch hoạt động phù hợp với khả năng và tính cách của anh ta. Giúp anh ta gặp gỡ khách hàng, nếu anh ta giỏi việc này hơn là giao tiếp qua điện thoại. Quan trọng là một nhà quản lý phải biết nhân viên của mình có khả năng nào nổi trội để chỉ cho anh ta cách tận dụng khả năng ấy. Lúc nào bạn cũng phải tỏ ra dễ gần và cởi mở với họ.

Những người trẻ hơn muốn bạn đưa ý tưởng về cách tiếp cận mới, về sự cống hiến và muốn nghe những đề xuất của bạn. Họ cần sự giúp đỡ của bạn về mọi mặt, từ việc phân tích toàn cảnh hoạt động kinh doanh, cho đến việc làm thế nào để tạo mối quan hệ tốt đẹp với trợ lý hành chính.

Ngay từ đầu, các nhà quản lý mới đều ý thức được rằng nhân viên cấp dưới thiếu kinh nghiệm rất cần sự hỗ trợ, cần hướng dẫn và cần giúp đỡ để phát triển. Họ hiểu rằng các nhân viên này cần được truyền đạt kiến thức chuyên môn và nâng cao kỹ năng hoạt động. Họ dành nhiều thời gian để gặp riêng từng người, tổ chức nhiều buổi sinh hoạt theo nhóm dưới hình thức những buổi đào tạo hàng tuần về cách thăm dò quan điểm khách hàng, tiến hành cuộc gọi hay đến tận nhà khách hàng để bán hàng, và cách giữ quan hệ với khách hàng... Đa số các nhà quản lý nhận ra rằng trong khoảng thời gian ba tháng đầu, các nhân viên cấp dưới cần được chỉ dẫn không những về đường đi nước bước, mà còn về cách tư duy về những điều mà họ hy vọng đạt được trong tương lai.

Họ cần được hướng dẫn trong các hoạt động tiếp thị, trong nghề nghiệp, và trong thế giới kinh doanh nói chung.

Họ muốn tôi đào tạo để họ làm tốt công việc này và cả công việc sắp tới của họ nữa.

Mặc dù vậy nhưng trong một vài trường hợp ngoại lệ, các nhà quản lý vẫn dành thời gian để quan tâm đến khía cạnh tình cảm của các nhân viên cấp dưới.

Khi tôi cùng đại diện bán hàng đến gặp giám đốc điều hành của một công ty nhỏ, tôi chợt nhận thấy anh ta mới lúng túng làm sao. Anh ta luôn miệng hỏi tôi và tôi nghĩ rằng anh ta đang lo sợ, căng thẳng... Chúng tôi xem đi xem lại bản thảo của anh ta và anh ta biết mọi việc có vẻ không ổn, nhưng anh ta cứ ngồi im thin thít. Tôi bắt anh ta phải nói và một lát sau anh ta đã lấy lại bình tĩnh.

Thường thì họ biết làm việc gì là đúng, nhưng họ không thể đưa ra quyết định, chính xác hơn là họ không muốn phải đưa ra quyết định. Chẳng hạn, họ bám lấy khách hàng dù biết sẽ không có gì tiến triển, và điều đó chỉ làm họ mất thời gian, nhưng họ ngại khi phải tự mình chấm dứt.

Một lần nữa, các nhà quản lý lại ngạc nhiên khi thấy những người trẻ tuổi tỏ ra rất dè dặt. Khi nghĩ lại những năm tháng đầu tiên lúc còn là đại diện bán hàng, họ cũng từng có lúc bất an như vậy. Một người đã nói: "Như chuyện xảy ra hàng thế kỷ trước vậy".

Khi nói chuyện với nhân viên cấp dưới, chúng ta thấy những người có ít kinh nghiệm hơn thường hài lòng với nhà quản lý mới hơn so với những người có nhiều kinh nghiệm. Tuy nhiên, các nhân viên ít kinh nghiệm lại có chung một lời phàn nàn về các nhà quản lý mới: các nhà quản lý "sợ không dám buông tay để chúng tôi tự bước đi".

Các nhà quản lý mới luôn băn khoăn liệu họ đã quan tâm đúng mức đến các nhân viên cấp dưới chưa, đặc biệt là những người mới bắt tay vào công việc. Trong nửa năm đầu tiên, khi tôi hỏi các nhà quản lý mới rằng sai lầm lớn nhất nào mà họ mắc phải khi quản lý các đại diện bán hàng trẻ tuổi hơn, họ đã nói: "Chưa quan tâm đầy đủ".

Đôi lúc, bạn nghĩ tôi có triết lý "nếu không tự bơi thì chết". Những người trẻ tuổi hơn thường rất hăng hái. Họ chỉ biết tiến lên, tiến lên, và tiến lên. Trong tình huống đó, bạn phải chắc chắn rằng họ đang đi đúng hướng. Nếu họ đi sai đường, bạn sẽ phải kéo họ lại và chỉ cho họ lối đi đúng.

Tôi chỉ lo rằng tôi bảo họ vượt biển, trước khi tôi dạy họ biết bơi.

Tôi để họ chìm nghỉm vì tôi không có thời gian hướng dẫn họ bơi. Tôi quá bận.

Tuy nhiên, đến nửa năm sau, các nhà quản lý lại xác định sai lầm phổ biến nhất của họ trong việc quản lý những nhân viên cấp dưới ít kinh nghiệm hơn là "giám sát quá chặt chẽ".

Tôi hiểu ra vấn đề này nhờ một nhân viên tập sự. Tôi cứ tiếp tục hướng dẫn, đào tạo, chỉ bảo một cách chi tiết trong một thời gian dài, đến nỗi nhân viên tập sự này buộc phải lên tiếng: "Này, hãy tránh ra để tôi tự làm".

Cô ấy hỏi tôi tại sao tôi vẫn tiếp tục đi gặp khách hàng cùng cô ấy. Tôi không tin tưởng cô ấy à? Cô ấy đã khiến tôi phải suy nghĩ. Tôi lúng túng không biết nên tiếp tục làm gì để đáp ứng nhu cầu của nhóm giữa. Tôi phải dừng lại để suy nghĩ xem tôi muốn gì lúc này.

Đã đến lúc để cho họ tự đưa ra quyết định và đã đến lúc tôi để họ tự tìm đến tôi, nếu họ thật sự cần tôi hỗ trợ. Họ là những người năng động, có hiểu biết về lĩnh vực của mình, muốn hoạt động độc lập trong lĩnh vực đó và muốn được đi trên đôi chân của chính mình. Họ đã sẵn sàng để làm việc.

Các nhà quản lý đã nhận ra sự thật đó như thế nào? Họ để ý thấy các nhân viên ít kinh nghiệm hơn bắt đầu né tránh họ. "Tôi dần dần cảm thấy tôi đang tự buộc mình vào họ". Khi cách phản hồi gián tiếp này không mang lại hiệu quả, cấp dưới trở nên thẳng thắn hơn.

Nếu thấy điều gì đó sai, tôi nói ngay chứ không chờ đến sáng hôm sau. Tôi cảm thấy dễ chịu hơn và tôi nghĩ mọi người xung quanh mình cũng thấy như thế. Tôi không thể đứng nhìn khi nhận thấy có vấn đề cần điều chỉnh. Tôi lên tiếng ngay với thái độ của một bà mẹ đang dạy dỗ con.

Tôi quản lý rất nhiều nhân viên bán hàng mới và tôi muốn họ thành công. Thế nhưng tôi không biết rằng tôi đang làm họ cảm thấy ngột ngạt. Một ngày nọ, họ đến gặp tôi và bảo: "Cô đang siết chúng tôi hơi chặt đấy". Tôi nuốt nghẹn.

Thỉnh thoảng, sếp lại bóng gió rằng tôi đã không để nhân viên tự giải quyết vấn đề của họ. Tôi không nhận ra việc đó mãi đến khi tôi đọc kết quả thăm dò ý kiến. Khi họ gặp vấn đề, tôi vội vơ lấy ngay rồi tự tìm cách giải quyết, và họ không bằng lòng về điều đó.

Các nhà quản lý cũng phải chịu những hậu quả không lường trước

do cách họ xử lý rắc rối và sai sót của các nhân viên cấp dưới. Chúng ta hãy chú ý đến những hình ảnh xuất hiện trong đầu khi họ tự bộc bạch.

Bạn là nhà quản lý, và đột nhiên bạn là Chúa trời. Tôi muốn nói là bạn có được vị trí này vì bạn thật sự giỏi trong vai trò là một nhân viên bán hàng, và bây giờ nhân viên bán hàng đang báo cáo cho bạn. Bạn cần hiểu rằng những người này đang làm công việc của họ, trong khi bạn muốn hướng dẫn họ cách thực hiện công việc của chính họ. Vậy thì chẳng mấy chốc, họ sẽ trả công việc lại cho bạn.

Tôi tham gia vào bất cứ vấn đề nào mà nhân viên của tôi gặp phải. Tôi chỉnh sửa mọi sai sót mà tôi trông thấy. Cha mẹ luôn ở cạnh để nâng đỡ mỗi lần bạn vấp ngã. Nhưng cách duy nhất để bạn trưởng thành là bố mẹ cứ để cho bạn học từ chính bạn. Vì quá nhiệt tình đối với mọi người mà tôi đã vô tình biến họ thành những kẻ ỷ lại. Mẹ ơi, hãy sửa cái này cho con. Ừ, được thôi, mẹ sẽ sửa ngay, con yêu ạ. Và thế là bạn cứ sửa mãi, trong khi con bạn thì không bao giờ học được cách giải quyết vấn đề.

Các nhà quản lý bắt đầu đánh giá hệ lụy lâu dài của những hành động mà mình làm đối với cấp dưới, và trong ví dụ sau, chúng ta thấy họ nản lòng khi khám phá ra rằng họ đã tự mua dây buộc mình.

Tôi nghĩ tôi mới là người biết cách tốt nhất để xử lý mọi việc. Tôi có thể tìm ra giải pháp cho mọi vấn đề. Vậy thì những người khác sẽ để tôi tự làm mọi việc. Tôi bị vướng vào tất cả các vấn đề của cấp dưới, tôi để họ chất rắc rối lên vai tôi. Có cảm giác như tôi đang phụ trách đến mười khách hàng.

Tôi đã không giúp họ tự đứng trên đôi chân của mình. Giờ thì họ không sẵn sàng nhận lấy công việc mà lẽ ra họ phải làm. Tôi cứ nghĩ mãi về điều đó. Như thể tôi đang làm bảo mẫu vậy và tôi có quá nhiều công việc phải làm, thay vì huấn luyện để nhân viên của mình tự thực hiện. Họ không biết cách tư duy độc lập. Mà bây giờ tôi phải làm việc với số nhân viên tập sự và không có thời gian dành cho họ nữa.

Mặc dù các nhà quản lý đã nhận ra sai lầm trong cách làm việc của mình, nhưng trong suốt một thời gian dài, nhiều người vẫn chưa thể từ bỏ thói quen ôm đồm các vấn đề của nhân viên cấp dưới. Họ phải vật lộn với "hội chứng nhân viên thừa hành", và họ vẫn tin rằng trong tình thế cấp bách, họ sẽ phải đích thân giải quyết

vấn đề. Bên cạnh đó, họ thấy thoải mái khi trở về với vai trò mà họ cảm thấy mình rất có khả năng (một sự thôi thúc gần như vô thức) và phấn đấu để lấy lại sự tín nhiệm.

Đến cuối năm, đa số mọi người đã nhận ra rằng cách cư xử của họ là không thể chấp nhận và họ bắt đầu cố gắng hạn chế những lần can thiệp không cần thiết. Họ bắt đầu cảm thấy rằng muốn giúp đỡ nhân viên phát triển năng lực, họ phải cho phép nhân viên mắc sai lầm và tự rút ra bài học từ những sai lầm đó. Trách nhiệm của các nhà quản lý là hạn chế những rủi ro tổng thể của tổ chức và bảo vệ nhân viên cấp dưới khỏi mắc những sai lầm tai hại.

Cách duy nhất để học hỏi là tự học thông qua một cuộc thử thách gắt gao, và công việc của nhà quản lý là phải đảm bảo rằng nhân viên của anh ta cảm thấy họ có quyền được mạo hiểm và... được tự do mắc lỗi. Nhà quản lý chỉ cần bảo đảm rằng họ không phạm phải những sai lầm lớn có thể phương hại đến công ty hay sự nghiệp của họ.

Tôi phải biết khi nào nên can thiệp, khi nào nên để đại diện bán hàng tự quản lý khách hàng, khi nào nên để các nhân viên tự đua tranh với nhau... Giờ đây, khi họ nêu lên một khó khăn nào đó, tôi luôn mở đầu bằng cách hỏi: "Vậy anh/chị đã làm gì để xử lý việc này?". Nếu họ chưa vắt óc suy nghĩ để tìm cách giải quyết, tôi sẽ bảo họ đi ra và chỉ quay lại khi nảy ra một vài ý tưởng nào đó. Mọi việc sẽ tốt hơn rất nhiều nếu bạn mắc một vài sai lầm nhỏ.

Các nhà quản lý mới kết luận rằng vai trò của họ không phải là mang hộ gánh nặng rắc rối của những cấp dưới ít kinh nghiệm, mà là hướng dẫn hay cung cấp cho họ các nguồn lực và để họ tự giải quyết vấn đề.

Nếu họ gặp trở ngại, tôi sẽ giúp họ vượt qua bằng cách gợi ý những quy trình tư duy để tìm hướng giải quyết. Đó là nội dung chính của cuộc gặp mà chúng tôi gọi là buổi họp chiến lược.

Quản lý nhân viên nhiều kinh nghiệm

Một thử thách mà các nhà quản lý mới phải đối mặt là quản lý nhân viên cấp dưới nhiều kinh nghiệm hơn. Thậm chí, một nhà quản lý còn tức cảnh sinh tình mà sáng tác một bài thơ bày tỏ tâm trạng bối rối của anh về vấn đề này. Họ mô tả mối quan hệ lúc ban đầu với những nhân viên cấp dưới nhiều kinh nghiệm là rất khó khăn và đòi hỏi sự khéo léo. Nhiều nhân viên cấp dưới đồng ý với đánh giá này của họ.

Ở đây có nhiều nguyên nhân. Các nhà quản lý mới đã thiếu tự tin khi điều hành cấp dưới là những người nhiều kinh nghiệm làm việc hơn họ, đặc biệt là những người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Trớ trêu thay, những người mà họ cảm thấy phụ thuộc nhất – những người đạt kết quả kinh doanh cao – lại là đối tượng mà họ khó quản lý nhất. So với một số nhân viên cấp dưới đã có nhiều năm kinh nghiệm, các nhà quản lý thường trẻ tuổi và ít kinh nghiệm hơn trong vai trò người tạo ra kết quả, và cũng không chắc liệu họ có năng lực chuyên môn cao hơn hay không. Họ không biết thật ra mình phải thể hiện những gì. Họ càng lúng túng khi thấy nguồn động lực chính – tiền thưởng – tỏ ra ít hiệu quả đối với những người này. Họ đã được nếm mùi thử thách của những đại diện bán hàng có thâm niên này: họ có thể đưa ra đề nghị, có thể không đồng tình, và hay thắc mắc về những quyết định của nhà quản lý.

Suốt một năm đầu, các nhà quản lý cố gắng xác định vai trò của họ đối với những nhân viên cấp dưới quan trọng này. Những người có thâm niên làm việc thường có hai lời phàn nàn chủ yếu về các nhà quản lý: một là họ ít tôn trọng cấp dưới và không cho cấp dưới quyền tự quyết, hai là ít quan tâm hay quan tâm không đúng cách đến cấp dưới.

Đầu năm, các nhà quản lý thường than phiền rằng những nhân viên cấp dưới nhiều kinh nghiệm liên tục thách thức quyền hạn của họ bằng cách tỏ thái độ bất mãn. Cảm thấy bất an về vai trò mới của mình trong nền văn hóa mà những người làm việc hiệu quả được tôn trọng hàng đầu, các nhà quản lý không biết liệu họ có thể giành thắng lợi trong trận chiến này hay không. Họ e rằng nhân viên cấp dưới có kinh nghiệm sẽ qua mặt họ và giành được sự ủng hộ từ cấp trên. Đôi khi những lo ngại này là chính đáng, đặc biệt là trong các công ty chứng khoán. Quả thật, đôi khi các nhân viên giàu kinh nghiệm có những hành động đối lập với nhà quản lý. Họ thường công kích về việc các nhà quản lý mới "háo hức thay đổi mọi thứ, vội vàng áp dụng những quy trình riêng mà không tìm hiểu tình hình hay xin lời khuyên của họ".

Tôi đã thấy một số thanh niên trẻ làm như thế và họ luôn có tư tưởng phải thay đổi, và họ kéo tôi vào như một yếu tố, một tác nhân thay đổi. Tôi giao dịch với một khách hàng có lẽ đã được đến 10 năm thì phải. Tôi vào nghề được 25 năm rồi. Các bạn nghĩ rằng họ sẽ lắng nghe ý kiến của tôi? Chắc chắn rồi họ sẽ thay đổi – thay đổi công việc ngay. Chúng tôi sẽ vẫn làm công việc cũ khi họ rời khỏi vị trí. Nếu không cẩn thận, họ sẽ không được gì. Còn chúng tôi vẫn ở đây.

Ngay cả những người hiểu biết nhất cũng phải bỏ khá nhiều thời gian để thích nghi với việc có một vị sếp trẻ hơn "bảo cho bạn biết nên làm gì". Và tất nhiên, các nhà quản lý sẽ hành động theo phong cách độc đoán của họ. Vào đầu năm thứ nhất, mầm mống của những mối quan hệ không bền vững đã nảy sinh. Hầu hết các nhà quản lý thường có cảm giác bị đe dọa và phản ứng theo kiểu phòng thủ. Tệ nhất là họ có thái độ "tôi sẽ cho anh biết ai là sếp ở đây". Điều đó chỉ tạo ra một vòng xung đột lẩn quẩn. Hoặc họ sẽ chọn giải pháp né tránh xung đột và không bao giờ đối đầu với những hành vi dù không phù hợp của các nhân viên cấp dưới.

Những nhân viên cấp dưới nhiều kinh nghiệm thường phàn nàn rằng các nhà quản lý mới "trói" họ quá chặt. Họ điên tiết vì sự độc lập bị xâm phạm.

Có hai lý do để tôi làm công việc này: tôi được trả lương thỏa đáng và được tự do. Đừng quản lý tôi quá nghiêm ngặt. Hãy chấp nhận những ý kiến của tôi. Hãy lắng nghe chiến lược của tôi. Hãy cung cấp cho tôi một số đề xuất. Và hãy để tôi một mình. Đây là tiêu chuẩn làm việc của tôi, và anh hãy làm theo điều đó. Đừng gây quá nhiều áp lực lên tôi hàng ngày, mà chỉ cần quan tâm liệu tôi có hoàn thành chỉ tiêu được giao hay không.

Tôi là người đem lại hàng triệu đô-la doanh thu cho công ty vì tôi muốn làm như thế. Tôi đã cố gắng giải thích với anh ấy là hãy để tôi tự đảm trách công việc của tôi. Tôi là một trong nhóm năm người đứng đầu đem lại lợi nhuận 200.000 đô-la cho công ty trong vòng sáu năm qua. Nhưng anh ta lại đối xử với tôi giống như một nhân viên tập sự – "Tôi nghĩ anh nên làm thế này, thế này...".

Nguyên nhân của sự phẫn nộ là các nhà quản lý chưa biết điều chỉnh phong cách giao tiếp cho phù hợp với năng lực và kinh nghiệm của cấp dưới. Ngay cả khi họ đã nhận ra rằng cần có thái độ riêng đối với từng trường hợp, họ vẫn chưa muốn hay không có khả năng thay đổi phong cách làm việc quen thuộc.

Gần đây, chúng tôi có một giám đốc bán hàng luôn bảo ban nhân viên phải làm thế này, không được làm thế kia. Điều này rất có lợi cho nhân viên tập sự chưa có kinh nghiệm, nhưng đối với những người đã được đào tạo thì không cần phải cầm tay chỉ việc, trừ khi họ yêu cầu bạn sự giúp đỡ. Khi tôi nói ra điều này, nhà quản lý hoàn toàn đồng ý với tôi, nhưng ngay hôm sau anh ta lại vẫn làm như thế. Thật chẳng ra sao.

Như đã mô tả ở trên, khi các nhà quản lý mới hiểu hơn về nguyên tắc ẩn phía sau việc thi hành quyền hạn, họ bắt đầu tiếp nhận một phương pháp ít mang tính mệnh lệnh hơn, đồng thời yêu cầu cấp dưới phát biểu quan điểm của mình. Theo cách đó, mối quan hệ của họ với các nhân viên cấp dưới có thâm niên làm việc, nếu không nằm ngoài khả năng chỉnh đốn, nói chung đã được cải thiện đáng kể. Vào nửa năm sau, hầu hết các nhà quản lý đã đánh giá cao nhu cầu được làm việc độc lập của những nhân viên này.

Bây giờ, tôi đang ở giai đoạn mà tôi có thể đặt họ gần như ngang bằng với tôi, có thể vào và ngồi xuống trò chuyện cùng tôi. Tôi "bàn luận chiến lược của họ" theo cách: "Hãy nói cho tôi biết anh muốn làm gì. Hãy nói cho tôi biết anh đang làm đến đâu. Hãy giải thích cho tôi việc này"...

Phải mất bảy tháng tôi mới thật sự hiểu rằng tôi có một nhân viên làm việc khá tốt. Anh ta có thể cùng lúc giải quyết nhiều vấn đề, anh ấy cũng có nhiều năm kinh nghiệm. Tôi không phải mất nhiều thời gian với người này. Tôi có thể để anh ta tự do làm việc. Khi tôi muốn anh ta làm việc gì, tôi chỉ cần nói đây là kết quả mà tôi muốn nhìn thấy, mà không cần đi sâu vào chi tiết. Còn với những người mới, không những tôi phải nói cho họ biết kết quả cuối cùng, mà còn phải chỉ bảo từng bước để họ hoàn thành tốt công việc.

Ngược lại, vẫn có những nhân viên nhiều kinh nghiệm than phiền rằng các nhà quản lý ít quan tâm đến họ.

Các nhà quản lý được dạy cách lôi kéo sự chú ý và dành nhiều thời gian cho những người tương đối mới vốn là những người chỉ có thể đảm nhận một phần nhỏ trong toàn bộ công việc được giao. Thế là họ dành hầu hết thời gian cho những nhân viên non nghề đó. Những người đã làm việc nhiều năm trong công ty lại không được quan tâm. Đó là điều đáng nói. Ắt hẳn họ đã có thể cung cấp cho chúng tôi những nguồn lực cần thiết để làm việc hiệu quả hơn, chẳng hạn như hỗ trợ về hành chính, máy móc... Họ đã quá chú ý đến những người mới, trong khi đây là những nhân viên rất có thể sẽ rời bỏ công ty. Thậm chí, họ không biết đến những điều khiến chúng tôi thất vọng. Mà chúng tôi, chứ không phải ai khác, mới là những người đem lại lợi nhuận cho công ty nhiều nhất.

Thật ngược đời, đối với những nhân viên giàu kinh nghiệm, các nhà quản lý vừa giám sát quá chặt chẽ, lại vừa bỏ mặc họ. Các nhà quản lý đã dành hết thời gian cho vấn đề không đáng quan tâm nhất trong sự tương tác với các nhân viên kỳ cựu, nghĩa là họ

dành thời gian để tư vấn và chỉ dạy cho những người nhiều kinh nghiệm về việc nên bán hàng gì và bán như thế nào. Đúng ra, họ nên dành thời gian để đề ra những mục tiêu và chiến lược cho tổ chức, công nhận thành tựu của những nhân viên này, tập hợp các nguồn lực giúp họ làm tốt công việc và hỗ trợ họ phát triển bản thân.

Tôi nhận ra rằng tôi đang làm công tác quản lý, chứ không còn là người bán hàng trực tiếp. Một nhà quản lý không thể chi phối các hoạt động diễn ra hằng ngày, đặc biệt khi họ đã có trong tay những nhân viên nhiều kinh nghiệm. Bạn phải để họ làm công việc của họ và đừng can thiệp vào. Hãy giúp đỡ và hỗ trợ họ nếu bạn có thể, và chỉ lên tiếng khi họ đi sai hướng, dẫn đến sự lầm lạc, thiếu nhất quán với điều bạn mong muốn. Những người này luôn năng động và họ là những người rất giỏi. Họ sẽ đi ra ngoài và làm những gì cần thiết để hoàn tất công việc. Họ sẽ gọi cho tôi khi họ cần sự trợ giúp của tôi. Họ không cần cách quản lý mà những nhân viên non nghề cần. Tôi nên nhận ra điều đó sớm hơn mới phải.

Trong những tháng đầu nhậm chức, các nhà quản lý mới thường... quên trách nhiệm giúp đỡ các nhân viên nhiều kinh nghiệm giữ vững phong độ làm việc và chuẩn bị cho tương lai.

Bạn có một lực lượng bán hàng lớn luôn tự xem mình là những nhà quản lý đầu tư theo kiểu truyền thống. Và họ không đi theo các chiến lược mới như bảo hiểm, bất động sản, cắt giảm thuế, ngân hàng. Vì thế, khi tôi nói chuyện với một người mới, tôi đã thu hút được một thính giả. Tôi nhìn thẳng vào mắt họ và biết rằng họ có một cơ hội hiếm hoi. Điều tôi nhận được từ nhà môi giới giàu kinh nghiệm là một cá nhân luôn cố gắng làm theo cách riêng của mình để thu được nhiều lợi nhuận nhất trong một môi trường hạn hẹp, và anh ta phải sẵn sàng gia tăng sản phẩm cho các phân khúc thị trường, nếu không anh ta sẽ gặp khó khăn. Thật lãng phí khi bỏ thời gian trò chuyện với loại người này. Anh ta sẽ tiến hành công việc theo cách giống y như thế, cho đến khi chúng ta mời anh ta ra khỏi tổ chức.

Trong cả hai ngành dịch vụ tài chính và máy tính đều diễn ra nhiều thay đổi lớn, triển khai nhiều chiến lược mới và cơ cấu lại nhiều bộ phận. Dường như các nhà quản lý cho rằng những nhân viên nhiều kinh nghiệm hơn vốn không chịu được sự thay đổi và không thể học cách hành xử theo phương thức mới. Họ luôn nại cớ "tre già khó uốn". Và họ đã nhắc đi nhắc lại rằng đây là nhóm người phải nhận được sự quan tâm hàng đầu. Thật ra, ý họ là

những người có thâm niên có nhiều vấn đề căng thẳng hơn cần giải quyết.

Hầu hết nhân viên cấp dưới có thâm niên phàn nàn rằng các nhà quản lý đã không khuyến khích họ cập nhật và tìm hiểu về những bước phát triển mới nhất: "Ngay cả một người có kinh nghiệm như tôi cũng cần học hỏi thêm. Họ nên khuyến khích để chắc chắn rằng tôi đang nỗ lực hết sức và tiến bộ dần lên. Nếu không, tôi sẽ trở nên tự mãn hoặc chán chường".

Phải thừa nhận là những nhân viên cấp dưới này cần đến các chương trình huấn luyện bổ sung để củng cố và nâng cao kỹ năng nghề nghiệp, nhưng một số nhà quản lý lại chỉ chú trọng cơ hội phát triển dưới hình thức đào tạo hay những hình thức khác cho các nhân viên có kinh nghiệm. Những nhà quản lý này thường được khen ngợi nhiệt liệt.

Anh ấy yêu cầu tôi làm trưởng nhóm và anh ấy thật sự ngạc nhiên vì tôi đồng ý ngay. Trước đây chưa ai đề nghị tôi như thế. Thật là vui! Mỗi nhà môi giới có kinh nghiệm lâu năm sẽ được phân công đào tạo một nhóm nhân viên trẻ. Điều đó làm chúng tôi cảm thấy đôi chút tự hào.

Cuối năm, các nhà quản lý bắt đầu nảy ra các ý tưởng để giúp nhân viên nhiều kinh nghiệm giữ vững phong độ làm việc. Họ nhận ra rằng việc đúc kết những kinh nghiệm phát triển không chỉ giúp số nhân viên trẻ học hỏi, mà còn "cho phép nhân viên nhiều kinh nghiệm giữ mãi niềm kiêu hãnh".

Tôi để ý thấy một số nhân viên kỳ cựu không muốn đến tìm tôi để nhờ tư vấn. Tôi phải tìm cách truyền đạt cho họ những chiến lược tiếp thị mới mà không làm họ mất mặt... Vào thứ tư hàng tuần, tôi tổ chức cuộc họp dành riêng cho những nhân viên có từ hai năm kinh nghiệm trở lên. Tôi nhận được sự hưởng ứng nhiệt tình của mọi người và họ tỏ ra thích thú với những buổi họp như thế này. Tôi chỉ không chào đón những người muốn đến tham dự cuộc họp với lý do sợ bị đánh đồng với những người mới trong công ty. Nhưng tôi không nói gì cả. Có một lần tôi không tổ chức họp vào thứ tư mà họp vào ngày thứ năm. Đây là cuộc họp thường lệ của toàn bộ nhân viên bán hàng của chúng tôi. Số lượng người tham gia tăng gấp đôi. Những người làm việc hiệu quả nhất cũng có mặt. Họ đã nghe tôi kể cho các nhân viên mới (làm việc từ hai năm trở xuống) những cuộc gặp gỡ của tôi với các nhân vật quan trọng trong công ty. Tôi điểm qua một vài số liệu thống kê để mọi người thấy rằng chúng tôi cần thay đổi phương thức hoạt động.

Nhiều người còn lấy sổ tay ra ghi chép.

Quản lý nhân viên hay gây rắc rối

Khi được hỏi về những căng thẳng trong công việc, hầu hết các nhà quản lý mới đều trả lời không chút do dự rằng đó là lúc họ phải đối diện với những nhân viên cấp dưới hay gây rắc rối.

Giờ thì tôi đã hiểu được phần nào về công việc quản lý con người và nhận ra mình kém cỏi ở những điểm nào. Thật khó khăn khi phải "vật lộn" với một nhân viên không lấy gì làm xuất sắc. Chính những điều tôi kỳ vọng ở anh ta đã làm tôi căng thẳng. Liệu những điều này có ảnh hưởng gì đến tôi chăng?

Một số người nhắc đến chuyện này với thái độ hài hước nhẹ nhàng: "Tôi đang phải làm việc với lũ gà tây". Các nhà quản lý mới nói chung đều rất ngạc nhiên khi thấy một số nhân viên cấp dưới của họ thiếu cả năng lực lẫn động cơ làm việc. Nhà quản lý gần như mất hết tự tin nếu bỗng dưng các nhân viên đầy kinh nghiệm cũng rơi vào tình trạng này. Một phần do các nhà quản lý của chúng ta còn rất ngây thơ và duy tâm. Một người nói rằng họ kỳ vọng ở mọi cá nhân. Một người khác giải thích rằng cách nghĩ "suy bụng ta ra bụng người" đã khiến anh lầm tưởng là ai nấy đều tận tâm như mình để cùng làm cho tổ chức hoạt động hiệu quả. Mặt khác, các nhà quản lý cấp thấp có khả năng gặp phải các nhân viên hay gây rắc rối thường xuyên hơn so với các nhà quản lý cấp cao. Đó có thể là những người thiếu năng lực, không có động lực làm việc, hay chỉ đơn giản là những người không thích nghi với văn hóa công ty... – những người thường bị sa thải trước khi kịp tiến thân trên các nấc thang của tổ chức.

Mọi người đã cảnh báo với tôi rằng đây là công việc tồi tệ nhất trong công ty. Đó là vị trí tiền tiêu, nơi những khó khăn mà bạn đối mặt sẽ nhiều hơn bất kỳ vị trí công việc nào khác, trong khi bạn vẫn phải giải quyết các vấn đề về hiệu suất hoạt động.

Tuy làm việc với nhân viên hay gây rắc rối thường căng thẳng và đôi khi bực mình, nhưng các nhà quản lý mới luôn dành rất ít thời gian và sức lực, trí tuệ và cảm xúc để quản lý số nhân viên này.

Có lúc, tôi chỉ muốn vơ chiếc gậy thật lớn và đánh họ chết quách cho rồi, nhưng tôi lại không thể làm thế. Tôi phải vắt óc suy nghĩ để tìm cách xử lý mọi việc sao cho họ không cảm thấy lo lắng, bất an. Tôi không bao giờ biết sẽ làm việc đó như thế nào. Tôi phải kiểm tra và thuyết phục anh ta, phải bảo đảm rằng anh ta để tôi

phê duyệt mọi việc, phải thông báo cho tôi mọi việc. Lúc tôi muốn nhảy dựng lên và gào thật to tức là tôi đã chán ngấy anh ta.

Họ phải học cách lường trước những rắc rối liên quan đến hiệu suất hoạt động, cách tiếp xúc với các nhân viên hay gây rắc rối, cách quyết định và áp dụng những biện pháp cần thiết để cải thiện hiệu suất làm việc của họ hay điều chuyển họ sang vị trí công việc mới. Hơn nữa, vì các nhà quản lý mới hay mất bình tĩnh trước những nhân viên khó bảo nên một phần quan trọng trong công tác quản lý của họ là học cách chế ngự cảm xúc cá nhân.

Các nhà quản lý biết rằng không dễ dự đoán những rắc rối liên quan đến hiệu suất hoạt động. Họ phải phân biệt giữa các vấn đề nảy sinh do thiếu năng lực với những vấn đề bắt nguồn từ việc nhân viên thiếu động lực thúc đẩy.

Sau sáu tháng, tôi đã nhận ra ai là người chiến thắng và ai là người thất bại. Herring phải ra đi. Perkins còn là một câu hỏi. Trường hợp của Herring đã quá rõ ràng. Anh ta đến lúc chín giờ, ra về lúc bốn giờ và không tham gia buổi huấn luyện nào cả. Anh ta bị sa thải cũng đúng thôi. Có điều anh ta luôn nằm trong tốp nhân viên đạt doanh số bán hàng cao nhất. Chắc chắn anh ta có kỹ năng đặc biệt. Còn Perkins? Anh này làm việc cật lực, là người đầu tiên đến văn phòng và ra về sau cùng. Anh ta đạt nhiều điểm tốt trong các chương trình đào tạo, nhưng chỉ tội anh ta là người không thích hợp. Công việc này không dành cho anh ta, không hiệu quả đối với anh ta, và tôi không thể tìm ra cách để khiến cho công việc tiến triển. Tôi nên giữ anh ta ở vị trí hiện thời thêm bao lâu nữa?

Ai sẽ phải chịu trách nhiệm khi cấp dưới mắc sai lầm hay làm việc kém cỏi? Do nhân viên hay do tính chất công việc? Các nhà quản lý mới hiểu rằng danh mục khách hàng của các nhân viên cấp dưới có sự khác nhau đáng kể – một số danh mục có vẻ dễ quản lý hơn những danh mục khác. May mắn cũng được xem là yếu tố quan trọng trong lĩnh vực bán hàng. Cuối cùng, các nhà quản lý lại lúng túng khi nhận thấy có khả năng chính bản thân họ mới là ngọn nguồn của vấn đề: Có thể nhà quản lý mới đã đặt chỉ tiêu không thực tế cho nhân viên cấp dưới (do kinh nghiệm hạn chế trong việc lên kế hoạch), hay nhà quản lý đã vô tình thưởng phạt nhân viên một cách thiếu công bằng, hoặc không giúp đỡ họ khi cần thiết.

Tính tôi vốn không kiên nhẫn cho lắm. Có lẽ tôi nên cho cô ta một cơ hội. Lẽ ra tôi nên thiết lập các giới hạn và khung thời gian cho công việc của cô ta. Mặc dù mọi người thay đổi chậm chạp, nhưng

họ có thay đổi. Đừng mong chờ bất kỳ sự biến chuyển đột ngột nào.

Các nhà quản lý mới thường cảm thấy lúng túng khi cố gắng tìm hiểu những ý nghĩ ẩn giấu trong đầu các nhân viên hay gây rắc rối. Vốn là những người làm việc xuất sắc, nhà quản lý không hề có kinh nghiệm bản thân để từ đó suy ra thái độ và hành động của những nhân viên này, vì thế họ khó thông cảm với những kẻ chuyên gây rối đó.

Tôi không thể hiểu được những người này. Tại sao lại gặp vấn đề về hiệu suất hoạt động? Tại sao họ không chịu làm việc tích cực? Tại sao họ muốn nói dối và lừa gạt công ty? Và tại sao trên trái đất này tồn tại những kẻ ăn cắp?

Cũng có lẽ do quá thất vọng mà các nhà quản lý cho rằng những nhân viên lạc lõng này dường như không hiểu chính bản thân họ có thể cần sự trợ giúp. Họ nói: "Anh ta không biết mình cần gì; anh ta chỉ biết cái anh ta thích mà thôi". Do không phải là người biết lắng nghe nên nhà quản lý đi đến nhận định rằng có lẽ họ đã bỏ qua nhiều ẩn ý trong các thông tin nhỏ mà nhân viên cấp dưới cung cấp.

Học cách phản hồi về hiệu suất hoạt động là một kỹ năng quan trọng để quản lý các nhân viên cấp dưới, đặc biệt là số nhân viên hay gây rắc rối. "Lời nhận xét của tôi nên cụ thể đến mức nào? Làm thế nào tôi có thể phản hồi thẳng thắn mà không ai chống chế được?" – họ băn khoăn.

Các nhà quản lý mới đi đến nhận định rằng việc họ thiếu kỹ năng lắng nghe đã cản trở khả năng phản hồi của nhân viên cấp dưới. Ý kiến phản hồi phải là một sự trao đổi qua lại, không phải là "chỉ bảo, chỉ bảo, và chỉ bảo":

Vài cuộc họp đầu tiên không có ý nghĩa gì cả. Tôi có thể thấy điều đó. Chúng chỉ là những buổi gặp gỡ để nói vài câu chuyện, để vòng vo qua lại mà không thể hiện điều gì, ngoại trừ cái tôi của mỗi người. Bây giờ tôi đã có thể gọi tên chính xác là như vậy.

Một nhà quản lý đã mô tả tác động lâu dài của cuộc đối thoại giữa anh và một nhân viên hay gây rắc rối.

Ban đầu, do không hiểu những uẩn khúc trước đây nên tự tôi đã làm hỏng mọi việc. Kiểu quản lý cũ không phù hợp với tính cách của người này, mà tôi lại không nhận ra điều đó. Khi nhìn lại vấn đề, tôi thấy hình như mình đã quá áp đặt, dù tôi không cố tình

như thế, nhưng tôi vẫn cho rằng nếu ở vị trí quản lý, anh ta cũng sẽ phản ứng giống tôi. Tuy vậy, tôi chưa bao giờ hỏi về những tâm tư mà anh ta vẫn giữ trong lòng. Nếu có thể quay lại những giờ phút đó, nhất định tôi sẽ cố gắng làm khác đi. Lúc ấy, tôi đề nghị gặp từng khách hàng của anh ta. Anh ta nổi cáu. Tôi chỉ muốn khách hàng hiểu rằng bây giờ anh ta sẽ là tiêu điểm và sẽ được nhiều người chăm sóc. Thế nhưng tôi không bao giờ đạt được mục đích đó. Và mối quan hệ của chúng tôi ngày càng xấu đi.

Khi bạn nêu ý kiến phản hồi nghĩa là bạn phải chuẩn bị đối mặt và giải quyết xung đột. Hầu hết mọi người đều muốn né tránh xung đột nên họ che giấu thông tin quá lâu, khiến nhân viên cấp dưới không có cơ hội học hỏi và cải thiện hiệu suất hoạt động.

Tôi từng làm việc với một nhà quản lý thân thiện và đáng mến. Nhưng giờ tôi thấy mình hoàn toàn không học hỏi gì được ở anh ta. Anh ta không bao giờ đụng chạm đến ai. Khi mọi người phạm sai lầm, họ luôn bị dằn vặt bởi ý nghĩ: "Liệu có ai phát hiện ra không? Như thế này có tệ lắm không? Tôi có bị hạ bậc trong bảng xếp loại khen thưởng vì để xảy ra chuyện này không?". Bạn biết điều đó. Bạn chán nản thở dài. Tất nhiên mọi việc không tệ như bạn nghĩ và sẽ được tháo gỡ, nhưng nếu bạn không bao giờ đưa ra bất kỳ ý kiến phản hồi nào và nếu bạn không bao giờ chỉ cho mọi người biết sai sót của họ, họ sẽ không học hỏi được điều gì cả.

Nhà quản lý có vị sếp dễ chịu ấy đã thừa nhận rằng, trong những tháng đầu tiên sau khi nhậm chức, chính anh cũng cố tránh né xung đột "trừ khi điều ấy là cấp thiết". Anh muốn nhân viên cấp dưới quý mến mình. Anh chàng quản lý này cuối cùng cũng phải miễn cưỡng kỷ luật một nhân viên, sau khi người này vi phạm một trong những quy định quan trọng của công ty.

Vào cuối năm, tất cả các nhà quản lý đều đã kỷ luật hoặc xử phạt ít nhất một nhân viên cấp dưới, đa số phải hạ bậc hoặc sa thải một nhân viên. Họ thấy khó khăn khi phải kiên quyết xử lý nhân viên của mình, đôi lúc không cảm thấy tự tin về các quyết định trước đó. Họ cảm thấy bối rối vì buộc phải sa thải nhân viên. Đây là một trong số những hành động khiến họ khiếp sợ.

Tôi có một nhân viên chẳng làm công việc gì với tư cách là một đại diện bán hàng. Anh ta có lẽ là người đáng mến và được nhiều người yêu quý nhất trên thế gian này. Mọi người đều thích anh ta. Khách hàng cũng mến anh ta, nhưng anh ta không bán hàng. Quan điểm của anh ta là ra ngoài và làm mọi việc đúng đắn cho khách hàng và khi khách hàng yêu cầu một điều gì đó, họ sẽ viết

cho anh ta một bức thư. Anh ta không bao giờ biết liệu năm sau, khoản đầu tư đó có mang lại lợi nhuận hay không, vậy mà anh ta không khuyên khách hàng đầu tư ngay năm nay và thu về lợi nhuận vào năm nay? Là một nhà quản lý, bạn phải mang gánh nặng này trên vai – Chúa ơi, tôi phải nói chuyện với gã này. Cuối cùng, bạn lấy hết can đảm và nói: "Anh nghe đây, tôi không nghĩ công việc tiếp thị thích hợp với anh".... Cuối cuộc nói chuyện, anh ta cảm ơn tôi rối rít vì đã chỉ bảo cho anh ta. Điều đó làm tôi ngạc nhiên. Anh ta đang chờ một ai đó tháo giúp anh ta "chiếc vòng kim cô". Tôi tức điên người. Hiếm khi tôi giận như thế, nhưng tôi vẫn cảm thấy tôi đã thua anh ta.

Cuối cùng, các nhà quản lý nhận ra rằng việc sa thải cũng cần đến kỹ năng. Bạn phải tiến hành việc này bằng thái độ xây dựng, tức là chỉ đề cập đến những vấn đề quan trọng ("Họ không muốn bạn lôi ra tất cả lỗi lầm của họ"), và dù trong trường hợp nào, bạn cũng nên giữ cho họ chút lòng tự trọng. Đừng nhẫn tâm không cần thiết.

Các nhà quản lý nói rằng việc sa thải nhân viên cấp dưới dạy họ rằng phải cẩn thận hơn trong khâu tuyển dụng. Nhà quản lý cảm thấy thật khó khăn khi sa thải một người mà chính mình đã nhận vào làm. Tuy điều này vẫn chưa xảy ra vì khoảng thời gian quản lý của họ còn tương đối ngắn, nhưng đến cuối năm, họ đã xem tuyển dụng như một kỹ năng quản lý quan trọng.

Phải khá lâu sau tôi mới nhận ra tầm quan trọng của khâu tuyển dụng. Giờ đây, tôi dành một khoảng thời gian và công sức đáng kể cho việc tuyển dụng và phỏng vấn. Tôi đang cố gắng phát triển cách tiếp cận có hệ thống đối với từng ứng viên và cả nhân viên. Có khi tôi đã phải trưng cầu ý kiến tập thể để quyết định có nên cho thôi việc người đó hay không.

GIAO PHÓ VÀ KIỂM SOÁT: THÁCH THỨC CỦA CÁC NHÀ QUẢN LÝ MỚI

Học cách giao phó có lẽ là thử thách lớn nhất mà các nhà quản lý gặp phải khi quản lý hiệu suất hoạt động của cấp dưới. Một chủ đề xuyên suốt trong các cuộc trao đổi với nhân viên cấp dưới, cả những người có kinh nghiệm và thiếu kinh nghiệm, là làm thế nào để cân bằng giữa giao phó và kiểm soát. Các nhà quản lý phải quyết định việc này: nếu phân quyền cho cấp dưới quá ít, họ sẽ cảm thấy bị kiểm soát quá chặt chẽ; còn nếu phân quyền quá nhiều, họ sẽ cảm thấy bị bỏ mặc và thiếu sự hỗ trợ.

Mặc dù giao phó là một trong những quy trình quản lý căn bản của tổ chức, nhưng hầu hết các nhà quản lý đều nhận ra rằng kỹ năng giao phó của họ không như mong muốn, tuy họ vẫn chưa nhận thức được đầy đủ phạm vi của vấn đề. Thật vậy, khi được yêu cầu mô tả phong cách quản lý của mình sau ba hoặc bốn tháng làm việc, hầu hết đều cho rằng họ đã giao phó ở mức thích hợp. Họ cho rằng các quyết định của họ chỉ mang tính chất tư vấn. Họ theo dõi khá lỏng lẻo, nhưng lại rất cởi mở khi thuyết phục. Thậm chí một vài người còn sợ họ đã giao phó quá nhiều: "Nếu tôi có một khuyết điểm nào đó thì chính là tôi đã giao phó quá nhiều. Tôi giao toàn bộ trách nhiệm cho họ và hy vọng họ sẽ hoàn tất". Cấp dưới của nhà quản lý này lại nói khác. Họ thấy nhà quản lý này trình bày quá ít về những kết quả mà cô muốn có, trong khi lại chỉ bảo cho họ quá nhiều về cách làm, bất chấp việc ấy là gì.

Tuy nhiên, khi nhìn lại năm làm việc đầu tiên, các nhà quản lý thừa nhận rằng họ yếu kém trong khâu giao phó, mà hầu hết đều cho rằng "đây là khâu khó khăn nhất trong quá trình tiếp nhận quyền lực". Chúng ta có thể điểm qua ba trở ngại của họ trên con đường trở thành người giao phó hiệu quả. Trước hết, họ phải hiểu thế nào là quản lý con người, chứ không phải quản lý công việc. Khi bắt đầu đảm nhận vị trí mới, hầu hết các nhà quản lý mới đều không nhận ra điểm khác biệt này. Chúng ta quan sát quá trình học hỏi chậm chạp và vất vả của họ để biết rằng nhà quản lý là người làm việc thông qua những người khác: "Bạn biết không, chúng tôi thường nói đùa rằng mục tiêu chính của các chương trình huấn luyện là làm cho nhà quản lý không còn quan tâm đến vấn đề chuyên môn, mà chỉ quan tâm đến vấn đề quản lý, để họ không còn chỉ bảo cho bạn cách tiến hành công việc của bạn nữa".

Trở ngại thứ hai là sở thích riêng của các nhà quản lý mới. Một nhà quản lý còn nói rằng việc giao phó trái với bản tính tự nhiên của cô.

Tôi phải bỏ lại phía sau 15 năm kinh nghiệm làm việc. Ít nhất trong ba tháng, tôi đã cư xử như một nhân viên bình thường. Tôi nghĩ tất cả các nhà quản lý mới đều phải làm như thế. Việc họ có làm như thế hay không phụ thuộc vào khoảng thời gian để họ nhận ra điều này.

Mặc dù rất mệt mỏi vì phải cố gắng là một người thành thạo về chuyên môn, nhưng các nhà quản lý thấy "dễ thở" hơn khi dựa vào thói quen và kinh nghiệm bản thân. Kiến thức chuyên môn luôn có lợi cho họ, vậy thì tại sao bây giờ lại phải từ bỏ, chưa kể

trình độ chuyên môn của họ luôn được khuyến khích và tưởng thưởng?

Tôi đã cạnh tranh và giành chiến thắng, nhưng đó là khi tôi ở vị trí của người điều khiển. Cảm giác sẽ hoàn toàn khác nếu bạn chỉ hỏi han người lái và đưa cho anh ta những công cụ khác nhau để anh ta tự lái xe. Bạn đã không còn nếm được mùi vị thành công nữa.

Trở ngại thứ ba là sự bất an cá nhân. Đa số ý kiến cho rằng các nhà quản lý miễn cưỡng giao phó vì họ sợ phải chia sẻ và làm suy giảm quyền lực của họ. Đối với các nhà quản lý mới, thái độ này xuất phát từ băn khoăn cố hữu: giao phó là mối đe dọa đối với lòng tự trọng và bản sắc của họ. Khi hiểu rằng trở thành nhà quản lý có nghĩa là đặt số phận của mình vào tay người khác, nhiều người trong số họ rất hoang mang. Một nhà quản lý kể lại rằng trong suốt tháng làm việc đầu tiên, anh đã toát mồ hôi mỗi khi nghĩ đến việc những người khác có thể hạ bệ mình.

Hầu hết các nhà quản lý mới đều có tài. Vấn đề nảy sinh là do công việc này đòi hỏi bạn phải phụ thuộc vào người khác mới hoàn thành được. Trước đây, bạn là người quyết định số phận của mình. Đó là điều căn bản. Bạn không khiển trách ai ngoài chính bạn, và không tín nhiệm ai ngoài bạn. Và bây giờ, mặc dù bạn có vị trí nhất định, được trả lương cao và có mọi thứ, bạn lại mất đi quyền kiểm soát trực tiếp. Bạn giao việc cho một người, rồi thời hạn đến mà bạn vẫn không nghe thấy tin tức gì từ người đó cả. Bạn cho rằng họ chưa làm xong việc và bạn quá thất vọng. Khi gặp người đó, bạn lập tức mắng mỏ anh ta và nói: "Hãy nhìn xem, hôm nay là ngày cuối cùng để anh làm công việc đó. Có Chúa mới biết bây giờ anh đã làm tới đâu rồi?". Tôi cam đoan là mọi việc đã hoàn tất. Bạn phải tin rằng cấp dưới muốn làm tốt công việc và khi bạn giao phó việc gì, việc đó sẽ được thực hiện.

Các nhà quản lý có lý do chính đáng để cảm thấy bất an. Họ vẫn chưa biết cách quản lý cấp dưới, vì vậy họ không dám chắc họ đã có đủ kinh nghiệm cần thiết để quản lý nhân viên và giúp cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ. Sự giao phó công việc liên quan đến việc đánh giá khả năng của từng cá nhân trên cơ sở dự đoán rủi ro để tìm người đáng tin cậy, trong khi các nhà quản lý vẫn chưa biết ai mới là người đáng tin cậy. Vì thế, họ phải đánh giá cấp dưới theo ba tiêu chuẩn: năng lực, tính chính trực và động cơ khi nhận trách nhiệm lớn hơn. Họ cho là quá rủi ro nếu giao các nhiệm vụ quan trọng khi họ chưa đủ tự tin về khả năng đánh giá năng lực và động lực làm việc của cấp dưới.

Khi bạn tự tin và yên tâm về khả năng của chính mình nghĩa là bạn đã có thể tin tưởng người khác. Có những vấn đề phức tạp rất khó quyết định nếu bạn còn thiếu thông tin và kinh nghiệm. Tuy nhiên, trước đó bạn lại bị thôi thúc bởi ước muốn khám phá mọi thứ và làm rõ mọi vấn đề. Vì thế mà bạn bất an.

Vậy cuối cùng các nhà quản lý đã giao phó công việc như thế nào? Hầu hết là do hoàn cảnh bắt buộc, tức là lúc họ nhận thấy công việc quá nhiều và một mình không thể giải quyết hết. Dần dần, họ thấy kiến thức chuyên môn và các kỹ năng của mình bị mai một, thậm chí họ không đủ thời gian dù chỉ để đọc lướt qua tất cả các thông báo về sản phẩm mới. Họ bắt đầu cảm thấy bị tụt hậu chỉ sau một thời gian ngắn. Trong những tháng đầu, họ tạo ra thêm nhiều công việc cho chính mình, trong khi những mối quan hệ với cấp dưới ngày càng xấu đi. Vì họ không biết giao phó hợp lý nên những nhân viên cấp dưới thiếu kinh nghiệm do không thể hành động độc lập trong khả năng của mình, nên liên tục kêu gọi sự hỗ trợ của nhà quản lý. Trước những áp lực đó, các nhà quản lý bắt đầu xem lại cách làm việc. Khi nhận thức được toàn bộ trách nhiệm trong vị trí mới đầy khó khăn này, họ sẵn sàng chấp nhận rủi ro của việc giao phó. Một nhà quản lý nói rằng đó chỉ là "một phép phân tích chi phí – lợi nhuận đơn thuần, vả lại tôi cũng không thể xử lý tất cả mọi việc mà tôi đảm nhiệm".

Còn với những người khác, việc giao phó nhiều hơn có vẻ quá đột ngột. Các giám đốc nghỉ phép dài ngày (ba tuần trở lên) hay những người được giao nhiệm vụ đặc biệt (một nhiệm vụ bắt buộc) thấu hiểu hơn ai hết sự bất an khi giao phó. Làm như thế rất dễ gây ra hậu quả xấu. Một nhà quản lý kể lại rằng vợ chồng anh đã không thể thu xếp công việc để đi nghỉ, dù đã dự định trong nhiều năm. Các nhà quản lý khác buộc phải thay đổi cách làm sau khi nhận được phản hồi rõ ràng từ cấp dưới rằng họ muốn có thêm nhiều quyền lực và trách nhiệm hơn. Nhiều nhà quản lý cảm thấy không thoải mái khi phải đối đầu với cấp dưới.

Anh ta nói anh ta đã cố tỏ ra tử tế và yêu cầu tôi cho anh ta tự do hơn một chút… Nhưng tôi rất cứng đầu… Anh ta quát vào mặt tôi: "Nếu anh thật sự muốn trở thành người đại diện của khách hàng, anh cứ gọi điện đi rồi hãy tự chịu trách nhiệm về khách hàng đó. Anh đã nói cho tôi biết là tôi phải làm gì rồi mà". Tôi đáp: "Anh không cần tỏ ra khó chịu như vậy", – nhưng trong thâm tâm, tôi biết anh ta đúng.

Các nhà quản lý không khỏi ngạc nhiên về sự đối đầu này, tuy họ cũng không thể cáu giận về điều đó. Nếu họ ở vào hoàn cảnh của

cấp dưới, họ cũng sẽ cư xử tương tự như vậy. Đến khoảng cuối năm, các nhà quản lý xem xét lại vấn đề giao phó, và lúc này câu hỏi không còn là nên giao phó hay không, mà là nên giao phó như thế nào.

Tôi không cần can thiệp quá sâu vào công việc của cấp dưới, mà chỉ làm việc dựa trên tài năng của họ. Mỗi cá nhân chịu trách nhiệm quản lý khách hàng của mình và giải quyết những vấn đề phát sinh. Khi xảy ra vấn đề, tôi có thể nhanh chóng xác định nên sử dụng nguồn lực nào. Tôi có thể quy trách nhiệm cho người đại diện. Hiếm khi tôi tự đứng ra giải quyết trong vai trò đại diện bán hàng. Công việc của tôi là cố gắng đào tạo và phát triển họ thành những người bán hàng giỏi nhất trong khả năng có thể.

Một khi các nhà quản lý hiểu được tầm quan trọng và ích lợi của sự giao phó (đặc biệt nếu đó là khối lượng công việc có thể hoàn tất và là cơ hội phát triển cho các nhân viên cấp dưới), họ còn phải học cách giao phó như thế nào. Ban đầu, họ có xu hướng cực đoan khi chuyển từ giao phó quá ít sang giao phó quá nhiều theo kiểu "hoặc giao phó tất cả, hoặc không giao việc gì". Chỉ sau khi nhận được những lời than phiền của cấp dưới, họ mới bắt đầu xem xét lại cách giao phó công việc của mình. Họ có hai thắc mắc chính là: giao phó cái gì cho ai và khi nào nên kiểm tra hoặc can thiệp. Tình huống đầu tiên đã được thảo luận do các nhà quản lý dần dần nhận thấy kỹ năng và động lực của cấp dưới đã thay đổi. Họ hiểu rằng mỗi nhân viên nên được đối xử theo cách khác nhau. Một số người cần được giao nhiều trách nhiệm hơn, còn một số khác lại không nên như vậy. Cuối cùng, các nhà quản lý cũng nhận ra sớm hay muộn thì mọi người cũng tiến bộ và thay đổi.

Họ đã trưởng thành. Tôi không mất nhiều thời gian với nhân viên, và tôi đã giao phó nhiều hơn vì tôi thấy họ ngày càng thạo việc. Khi họ bắt đầu có những dấu hiệu tiến bộ thì tôi chỉ góp ý khi thật cần thiết.

Bằng phương pháp thử để rút kinh nghiệm, khả năng của các nhà quản lý trong việc giao phó đã được cải thiện rõ rệt, cả ở mức độ lẫn đầu việc mà họ giao phó cho nhân viên cấp dưới.

Giao phó được xem là vấn đề căn bản, bởi nó liên quan đến sự hiểu biết của các nhà quản lý về vai trò quản trị. Lẽ dĩ nhiên, họ không thử nghiệm vai trò đó theo cách này. Đối với họ, giao phó là cách cụ thể hơn để giải quyết một vấn đề, chỉ cần suy nghĩ xem nên giao cho ai việc gì là phù hợp nhất. Khi lắng nghe ý kiến của các nhà quản lý về việc giao phó, chúng ta sẽ thấy họ đang cân nhắc

giữa một bên là đặc quyền kiểm soát và bên kia là quyền lợi của cấp dưới. Những người có kinh nghiệm nên được giao phó công việc kèm theo giới hạn tự quyết, rồi để họ hành động độc lập. Lúc đầu, các nhà quản lý chưa phân biệt rạch ròi quyền tự quyết trong công việc và quyền tự quyết trong quản lý. Họ quá bận rộn để xem xét quyền hạn làm việc của cấp dưới, trong khi lại thiếu quan tâm đến trách nhiệm quản lý và trách nhiệm mang tính chiến lược của mình.

Tuy nhiên, sớm hay muộn, các nhà quản lý cũng bắt đầu nhận thức được sự khác biệt giữa quyền tự quyết trong công việc và quyền tự quyết trong quản lý. Họ bắt đầu hiểu ra hai nguyên tắc cơ bản của giao phó là sự cần thiết phải chỉ ra những phạm vi về quản trị có tính chiến lược để cấp dưới làm việc trong phạm vi đó, và sự cần thiết phải theo dõi cũng như giám sát hoạt động dựa trên những giới hạn đó.

Bạn không thể bỏ mặc cấp dưới. Bạn phải phát triển một hệ thống kiểm soát, bằng không mọi thứ sẽ sụp đổ. Bạn phải có nhiều cách để giám sát và kiểm tra sự tiến bộ của nhân viên để chắc chắn rằng các kế hoạch của họ phù hợp với mục tiêu của tổ chức và công việc đang được tiến hành đúng hướng.

Mặc dù các nhà quản lý không đặt ra quy định nghiêm ngặt về thời điểm họ can thiệp vào công việc của cấp dưới, nhưng họ sử dụng một loại thước đo để đánh giá, nghĩa là họ xem hoạt động của cấp dưới có phù hợp với mục tiêu dài hạn của tổ chức hay không. Nhưng, như chúng ta thấy, mãi đến cuối năm đầu tiên, các nhà quản lý mới sẵn sàng đối mặt với trách nhiệm bám sát hiệu suất hoạt động cá nhân và cả hiệu suất hoạt động của nhóm. Chỉ khi bắt đầu chú ý nhiều hơn đến hiệu suất hoạt động của nhóm, họ mới xác định rõ những ranh giới để cấp dưới làm việc.

KẾT LUẬN

Chúng ta đã xem xét cách các nhà quản lý mới đương đầu với khá nhiều thử thách trong việc quản lý từng nhân viên cấp dưới: từ việc đánh giá hiệu suất hoạt động của nhân viên đến việc liên hệ hiệu suất hoạt động với chế độ thưởng phạt. Những bài học xương máu đối với các nhà quản lý mới là chấp nhận sự đa dạng của các nhân viên cấp dưới, có đối sách đáp lại sự đa dạng ấy, chế ngự những nhân viên hay gây rắc rối, giao phó và kiểm tra công việc. Cuối cùng, họ "lập bản đồ cá nhân" để xác định các vấn đề liên quan đến con người và các thông lệ giải quyết, tương tự như khi họ làm việc hàng ngày với cấp dưới của mình. Các nhà quản lý

phải bổ sung và nâng cao cả kiến thức lẫn kỹ năng phân tích và thực hiện. Khi nhận ra mỗi nhân viên cấp dưới lại có cách thay đổi khác nhau, họ mới hiểu rằng việc phân tích này thật phức tạp. Bước đầu tiên để điều chỉnh sự đa dạng đó là khả năng nhận thức những điểm khác biệt chủ yếu.

Phải điều chỉnh sự đa dạng ấy như thế nào cho chính xác cũng là một vấn đề khó xử. Một lần nữa, các nhà quản lý lại phải dung hòa những nghịch lý khi cố cân bằng ba sức ép: đối xử công bằng với nhân viên cấp dưới, nhưng với tư cách cá nhân; yêu cầu nhân viên cấp dưới giải trình, nhưng khoan dung cho những sai lầm và thiếu sót của họ; duy trì sự giám sát, nhưng cho phép họ tự do hành động theo ý mình. Việc này đòi hỏi những kiến thức sâu sắc và kỹ năng thành thạo mà các nhà quản lý chỉ mới bắt đầu tích lũy được. Có lẽ việc chưa làm tốt công tác giao phó – một kỹ năng quản lý nền tảng – là minh họa rõ nét nhất việc họ còn phải học hỏi nhiều.

Các nhà quản lý mới đã khởi đầu một năm với giả định rằng một nhà quản lý tạo được ảnh hưởng sâu sắc phải cư xử một cách nhất quán, nhưng thực tế đã chứng minh điều mà các nhà nghiên cứu về nghệ thuật quản lý từng nhắc đi nhắc lại: một nhà quản lý tạo được ảnh hưởng sâu sắc phải linh hoạt điều chỉnh phương pháp của mình cho phù hợp với nhu cầu đặt ra trong những tình huống cụ thể. Họ chỉ vừa bắt đầu hành trình tìm hiểu nguyên tắc quản lý này và họ vẫn chưa biết sống theo nguyên tắc ấy.

III

NHỮNG KHÍA CẠNH CÁ NHÂN TRONG QUẢN LÝ

Các nhà quản lý mới thường bất ngờ với quá trình chuyển đổi đầy khó khăn từ một người làm việc trực tiếp thành nhà quản lý, nhất là với những gì đi kèm theo sự thay đổi đó. Ban đầu, họ không ý thức được mức độ sâu sắc khi lựa chọn nghề nghiệp. Khi chấp nhận thăng tiến lên cấp quản lý, họ thường làm nhiều hơn so với phạm vi trách nhiệm của công việc mới. Họ quyết tâm tạo dấu ấn cá nhân và nghề nghiệp. Họ tập trung vào việc quản lý con người, chứ không phải chuyên môn. Những nhà quản lý này phát hiện ra rằng nhiệm vụ học hỏi (đòi hỏi năng lực và xây dựng các mối quan hệ) chỉ là phần nhỏ của vấn đề, còn việc điều chỉnh cá nhân để chấp nhận các thái độ và quan điểm tâm lý phù hợp với vai trò của họ mới là thử thách lớn. Các nhà quản lý gần như dành trọn năm đầu tiên trên cương vị mới để tìm hiểu và thay đổi bản thân. Trong phần này, chúng ta sẽ quan sát cách một nhà quản lý mới xoay xở với chính mình, và có thể gọi đây là điểm khởi đầu của quá trình trở thành một nhà quản lý.

Các nhà quản lý thường ngạc nhiên với những khám phá về bản thân. Một số người nói rằng họ chưa bao giờ tự xem xét nội tâm, hay tập trung phát triển bản thân nhiều đến vậy. Trên thực tế vẫn có nhiều người tin rằng tính cách của người trưởng thành là không thể thay đổi, nhưng do yêu cầu công việc mà họ bắt đầu tự điều chỉnh để thích nghi với cương vị quản lý và cả mạng lưới quan hệ mới. Bên cạnh đó, họ còn phải chấp nhận rất nhiều thay đổi: trong cách thể hiện mình, trong cách cư xử với mọi người và những nhóm người mới mà họ phải tiếp xúc. Barley – một nhà lý luận hàng đầu về nghề nghiệp – đã viết rằng không nên quan niệm vai trò lãnh đạo "như những quyền lợi và đặc ân có sẵn và có

thể mặc vào hay cởi bỏ dễ dàng như một bộ đồ may sẵn". Thay vào đó, vai trò này được tích lũy từ quá trình đàm phán liên tục với các đối tác mới trong công việc: cấp dưới, cấp trên, đồng sự và khách hàng, như chúng ta đã phân tích ở trên. Quá trình đàm phán này không chỉ giúp các nhà quản lý thấu hiểu bản chất của việc quản lý, mà còn giúp họ thay đổi chính mình. Họ tìm ra lối hành xử và cả những quan điểm mới để đáp lại sự trông đợi của những người này, và của thực tế công việc quản lý.

6.
HIỂU BIẾT BẢN THÂN

Mặc dù ban đầu, các nhà quản lý mới xem nhẹ những hệ quả của quyết định trở thành quản lý, nhưng họ hiểu tầm quan trọng của sự lựa chọn này. Tất cả đều thừa nhận rằng quyết định đó khiến họ có đôi chút lo lắng và mâu thuẫn trong tư tưởng. Họ tự đặt ra hai câu hỏi: "Tôi có thích công việc quản lý không?" và "Tôi có thể quản lý tốt không?". Thực tế chính là câu trả lời. Sau một thời gian, khi công việc của họ đã tiến triển và quan điểm nghề nghiệp mới được hình thành, họ lại tự vấn bằng một câu hỏi khác đáng lo ngại hơn: "Tôi sẽ trở thành ai đây?". Như một người đã nhận xét, họ đang khám phá bản thân, "không chỉ là từ góc độ nhà quản lý, mà còn từ góc độ con người".

TẠI SAO TÔI TRỞ THÀNH MỘT NHÀ QUẢN LÝ?

Lý do các nhà quản lý mới lựa chọn theo đuổi con đường sự nghiệp này là một trong những chủ đề đầu tiên mà họ đề cập đến trong các cuộc đối thoại của chúng tôi. Trên thực tế, họ đã tự đặt vấn đề trước khi tôi đưa ra, bởi đó là mối bận tâm hàng đầu của họ. Dường như họ băn khoăn về câu hỏi "liệu mình có thích công việc quản lý hay không" hơn là "liệu mình có làm tốt việc quản lý không".

Đa số bắt đầu bằng cách liệt kê những sai lầm khiến họ trở thành nhà quản lý: "Bạn không thể trở thành nhà quản lý chỉ vì bạn đã quá mệt mỏi với nhiệm vụ bán hàng, chán ngán cách thu nhập dựa trên phần trăm hoa hồng, bức xúc vì phải làm việc quá vất vả". Nhiều người miễn cưỡng thừa nhận rằng công việc quản lý hấp dẫn họ chỉ vì họ thấy công việc chuyên môn đã quá tẻ nhạt.

Thật tình mà nói, tôi đã làm qua mọi việc rồi, hiểu cả rồi, và bây giờ tôi muốn có một sự thay đổi. Tôi sợ tôi sắp kiệt sức đến nơi và

sẽ bỏ lỡ cơ hội này. Tất nhiên, tôi không nói như thế với bộ phận nhân sự, nếu không họ sẽ chẳng bao giờ để mắt đến tôi.

Mặc dù những thất vọng kiểu này khiến nhiều người dễ dàng nghĩ đến công việc quản lý, song căn nguyên dẫn đến quyết định của họ lại nằm ở chỗ khác: đó là cơ hội có nhiều quyền hành và trách nhiệm hơn hẳn so với các vị trí chuyên môn, và về lâu dài thì đây là cơ hội kiếm được nhiều tiền hơn. Tóm lại, họ muốn trở thành sếp, muốn thể hiện quyền lực và tạo ảnh hưởng. Họ khát khao cơ hội để "chỉ cho người khác cách làm việc đúng đắn, cách loại bỏ những thói quen không hiệu quả" quanh họ.

Tôi đã chán ngán việc có ai đó đến và bảo tôi phải làm gì. Tôi có những ý tưởng để thành công và nếu ai đó cản trở cơ hội của tôi, tôi sẽ nói ngay: "Sao anh không tự làm đi? ".

Tôi luôn tự hỏi việc quản lý sẽ như thế nào và làm sao để mọi người đi đúng hướng.

Họ muốn góp sức vào thành công của tổ chức và muốn được công nhận vì công lao đã bỏ ra. Họ nhận thấy cơ hội thăng tiến lên cấp quản lý, và đi kèm theo đó là thu nhập, danh tiếng, địa vị, vốn là những biểu tượng đáng mơ ước của sự thành đạt. Khoảng 2/3 trong số họ có tham vọng được đứng vào hàng ngũ lãnh đạo và số còn lại mong muốn nắm giữ vị trí quản lý tại các bộ phận lớn hơn, thành công hơn.

Đây là bước đệm đối với tôi. Tôi muốn một ngày nào đó sẽ gia nhập hàng ngũ lãnh đạo cao cấp. Nhưng điều quan trọng là bạn phải trả giá.

Vị trí quản lý bán hàng chính là mục tiêu tôi muốn đạt được để có những vị trí cao hơn. Khi anh có vị trí đó rồi, anh sẽ thăng tiến.

Nếu có cơ hội, tôi mong muốn thăng tiến cao hơn, nhưng tôi không bị ám ảnh bởi ý nghĩ đó. Càng thăng tiến, càng vấp phải nhiều vấn đề phức tạp. Tôi có thể hài lòng với công việc ở đây, nơi mà tôi có quyền quyết định và kiểm soát đối với những sự việc diễn ra xung quanh.

Động cơ của các nhà quản lý có vẻ phù hợp với giả định quen thuộc về những lý do xác đáng để theo đuổi nghề quản lý. Nhiều giả định khác cho thấy những nhà quản lý hiệu quả nhất là những người được thúc đẩy bởi nhu cầu mạnh mẽ về quyền lực xã hội. Đó là nhu cầu tạo ảnh hưởng đối với người khác, nhưng không để nâng cao địa vị bản thân, mà nhằm hướng tới những mục tiêu của

tổ chức.

Một số nhà quản lý bắt tay vào công việc bán hàng với mục đích riêng.

Tôi bắt tay vào công việc bán hàng rất nhanh, nhưng thực chất tôi không bao giờ là một nhân viên bán hàng. Đó là sự khác biệt mà tôi luôn cảm nhận được. Có nhiều người thật sự yêu thích công việc bán hàng. Tôi biết một nhân viên bán hàng, người mà nếu bạn đưa cho một tập thuyết trình và cây bút chì thì chẳng khác nào đã mở cho anh ta cánh cửa tới thiên đường. Anh ta có thế giới của riêng mình. Anh ta thích có khán giả, có khách hàng để thuyết trình và kết thúc thương vụ. Anh ta xuất sắc trong lĩnh vực đó và yêu thích công việc đang làm. Tôi phục anh ta. Tôi cũng có thể làm được như vậy, nhưng tâm trí tôi không hướng về điều đó... Trái lại, tôi thích trò chuyện với mọi người. Tôi cảm thấy thoải mái khi gặp gỡ mọi người, tôi có thể giao thiệp tốt, và tôi luôn hỗ trợ cho họ [khách hàng, các nhân viên bán hàng khác, bộ phận văn phòng...]. Tôi cảm thấy hưng phấn khi mọi việc tiến triển tốt đẹp. Tôi cũng buồn khi thấy họ không hoàn thành nhiệm vụ. Tôi luôn mong muốn làm công tác quản lý. Cha và anh trai tôi đều là quản lý tại các công ty được xếp trong danh sách Fortune 500. Họ khuyến khích tôi trước tiên nên làm công việc bán hàng để có thể thật sự hiểu biết về khách hàng.

Đa số các nhà quản lý quyết định theo đuổi nghề nghiệp sau khi đã có nhiều năm kinh nghiệm ở vị trí người trực tiếp tạo ra sản phẩm. Nhiều người sau khi được mời làm quản lý đã quyết định phải thăng tiến hơn nữa.

Một kẻ ưa nổi loạn như tôi chưa bao giờ nghĩ tới công việc quản lý. Nhưng sếp đã gặp và nói chuyện với tôi về vấn đề này. Ông nói công việc đó mang lại rất nhiều cơ hội hấp dẫn mà ít nhất tôi cũng nên xem xét. Công ty luôn cần những tài năng quản lý. Và nếu anh làm tốt, anh sẽ có tất cả.

Gợi ý của sếp đã nhen nhóm một lựa chọn nghề nghiệp mà nhà quản lý mới này chưa hề nghĩ đến một cách nghiêm túc. Cũng như anh ta, đa số các nhà quản lý vẫn còn say mê với công việc bán hàng, nên trong tư tưởng họ tồn tại nhiều mâu thuẫn trước quyết định trở thành quản lý. Dù họ thích làm việc trong lĩnh vực chuyên môn của mình, nhưng một vị trí quản lý vẫn có sức hấp dẫn riêng của nó. Trong đầu họ nghĩ rằng họ đang hy sinh sự thỏa mãn trong công việc chuyên môn để đổi lấy nhiều quyền lực, địa vị và tiền bạc hơn. Có lẽ họ theo đuổi con đường sự nghiệp mới là

vì tương lai phát triển của họ. Theo đa số học thuyết về sự phát triển của người trưởng thành, những nhà quản lý này đang ở nấc thang tạo lập và củng cố nghề nghiệp. Levinson, một trong những tác giả ảnh hưởng nhất về đề tài quản lý sự nghiệp, nhận thấy lứa tuổi 32 – 40 là thời gian mà người ta cố gắng hoàn thiện các mục tiêu ổn định cuộc sống và củng cố vị trí hay thứ bậc trong thế giới của mình. Ở độ tuổi này, họ đã xác định rõ ràng con đường tương lai phía trước.

Sau vài tháng trên vị trí công việc mới, khi các nhà quản lý đã có sự hiểu biết tương đối khá về công việc quản lý, họ bắt đầu phân tích những thứ mà họ đã phải từ bỏ. Với những kinh nghiệm bán hàng, họ đánh giá vai trò mới, tìm những điểm họ thật sự yêu thích trong công việc mới và cách đơn giản hóa vai trò quản lý. Họ nhận ra mình thật sự yêu thích công việc bán hàng và giờ đây họ đã bỏ lỡ những thử thách cùng sức hấp dẫn có tính trí tuệ của công việc đó. Họ phát hiện ra rằng họ thích năng lực của mình được đánh giá bằng những mục tiêu cụ thể và họ sung sướng khi nhận được sự phản hồi tức thời mà họ có thể dự đoán.

Vào bất cứ thời điểm nào trong ngày, tôi đều có thể tính tôi đã kiếm được bao nhiêu tiền. Tôi có thể kiểm soát phần lớn lượng tiền đó và tôi biết nếu tôi làm việc chăm chỉ và khéo léo hơn, tôi còn kiếm được nhiều tiền hơn.

Trước đó, mọi thứ là hoàn toàn khách quan. Nếu bạn đem lại cho công ty số tiền X, bạn sẽ nhận được một khoản hoa hồng từ X. Giờ đây, mọi thứ lại mang tính chủ quan. Sếp thậm chí không trao đổi điều đó với bạn và bạn không thể biết chính xác những tiêu chuẩn nào sẽ trở thành thước đo năng lực của bạn.

Đôi khi bạn chỉ có thể nói: "Tôi đã có một chút ảnh hưởng tích cực". Bạn sẽ không bao giờ cảm nhận một cách rõ ràng rằng mình đã hoàn thành một việc nào đó. Trước đây, tôi có thể chia công việc của mình thành từng phần nhỏ, có bắt đầu và có kết thúc. Đến cuối ngày, tôi biết mình đã làm được những gì. Còn hiện nay, tôi dường như không bao giờ chạm đến điểm kết thúc.

Bên cạnh việc mất đi sự công nhận cá nhân về những thành quả đạt được, họ cũng mất đi sự ghi nhận của cộng đồng. Là nhân viên xuất sắc, họ được sự cổ vũ và ghi nhận về thành tích của mình. Đa số phần thưởng hay các hình thức biểu dương (lễ trao thưởng, bằng khen, chuyến đi chơi...) trong các tổ chức đều dành cho nhân viên, chứ hiếm khi dành cho các nhà quản lý.

Chắc chắn thành tích của bạn sẽ không được ghi nhận tức thời và trực tiếp như khi bạn còn là đại diện bán hàng. Bởi khi là đại diện bán hàng, sếp của bạn thường ghé thăm, vỗ vai và khen ngợi bạn đã làm việc xuất sắc. Bạn luôn nhận được phần thưởng và nhiều thứ khác nữa. Còn khi bạn là nhà quản lý, tất cả những ghi nhận đó sẽ chấm dứt. Bạn hầu như không còn được vỗ vai khích lệ nữa.

Đó là một sự thay đổi lớn mà tôi đã chấp nhận để thích nghi, nghĩa là chấp nhận mất đi sự công nhận cá nhân.

Tại cả hai công ty, các nhân viên hiệu quả đều là những người được tôn trọng nhất, được xem là "xương sống của tổ chức", là "trung tâm đầu não của công ty trong mối liên hệ với khách hàng quan trọng", là người đảm đương những công việc thiết yếu và nhạy cảm nhất. Các nhà quản lý thường bị nhìn nhận như những kẻ quan liêu hay can thiệp vào phạm vi hoạt động độc lập của nhân viên bán hàng nhằm đem lại thu nhập cho công ty và cho chính họ. Cái cớ mà nhà quản lý viện ra thường rất đáng ngờ: họ thấy cần phải loại bỏ những động cơ sai trái. Họ không muốn áp dụng câu châm ngôn khá phổ biến trong giới doanh nhân là "Những ai biết làm việc thì làm việc, những ai không biết làm gì thì đi dạy học (hoặc quản lý)". Nhiều đồng nghiệp cũ đã chất vấn họ sau khi biết được quyết định trở thành quản lý. Có thể nói không quá rằng họ đã để mất đôi chút uy tín cá nhân.

Xét về phương diện được-mất thì cuối cùng các nhà quản lý đã nhận ra giá trị của sự tự chủ và quyền kiểm soát. Họ đã sai lầm khi cho rằng những điều đó sẽ được đáp ứng ở vị trí quản lý. Vì thế, họ không thể nhận ra mối mâu thuẫn giữa động cơ thúc đẩy họ làm quản lý với mức độ hài lòng mà họ nhận được từ công việc này. Sau một thời gian ngắn ở cương vị mới, các nhà quản lý cho rằng sự không tương thích đó cũng là điều tốt, và thế là cú sốc bắt đầu.

TÔI CÓ NHỮNG GÌ MÀ CÔNG VIỆC ĐÒI HỎI KHÔNG?

Khi nhà quản lý mới bắt tay vào việc và nhận ra rằng họ đã chuẩn bị cho vai trò mới một cách quá sơ sài, những mối hoài nghi của họ chuyển từ "Tôi có thích công việc quản lý không?" sang "Liệu tôi có làm tốt công việc quản lý không?". Bên cạnh việc tìm hiểu xem liệu mình có phù hợp với vị trí quản lý hay không dựa trên các kỹ năng và quyền lợi của việc quản lý, họ vẫn phải đối mặt với thử thách căn bản là làm cách nào để đánh giá tầm ảnh hưởng của cá nhân họ đối với tổ chức.

Đánh giá ảnh hưởng cá nhân

Các nhà quản lý mới nhanh chóng nhận ra rằng họ phải ra những quyết định quan trọng từ một lượng thông tin ít ỏi và phải chấp nhận những giải pháp không hoàn hảo. Khi còn là người trực tiếp tạo ra sản phẩm, họ đã quen với những biện pháp đánh giá cụ thể, rõ ràng về hiệu suất hoạt động, cũng như quen với sự tính toán rành mạch về kết quả, chỉ tiêu doanh số. Giờ đây khi là quản lý, họ được đánh giá bằng rất nhiều tiêu chí và phải chịu trách nhiệm về nhiều mục tiêu, cả ngắn hạn lẫn dài hạn. Mỗi quyết định của cấp quản lý đều đòi hỏi sự đánh đổi giữa những lợi ích đối lập nhau, trong khi rất khó nhận biết tiêu chí và bằng chứng được sử dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động của họ.

Ngoài chỉ tiêu, tôi còn được đánh giá dựa trên một loạt tiêu chí rất khó nhận biết, thậm chí nhiều tiêu chí có vẻ mâu thuẫn với việc tạo ra chỉ tiêu. Ngay cả khi đã đạt chỉ tiêu, bạn cũng không biết thành tích đó sẽ ảnh hưởng thế nào tới "điểm số" của bạn.

Không bao giờ tôi có thể tự xếp mình hạng A. Luôn có một ai đó không hài lòng với tôi hoặc một việc nào đó chưa làm xong. Bạn không thể làm hết mọi việc. Bạn phải tự hiểu rằng bạn chỉ có thể làm hết sức mình, và thậm chí như vậy vẫn còn chưa đủ. Một người luôn hướng đến mục tiêu như tôi khó chấp nhận rằng không phải lúc nào tôi cũng có thể đem lại cho mọi người những gì họ muốn. Bạn không thể làm hài lòng tất cả mọi người.

Bạn không thể tìm được một giải pháp hoàn hảo, mà chỉ có những giải pháp hiệu quả. Bạn không thể biết liệu bạn có thể làm tốt hơn được không. Tôi có thể làm gì khác không? Tôi đã có thể nhận được những sự trợ giúp nào? Tôi đã làm gì sai? Tôi nhận ra là tôi có thể làm rất nhiều và đó là tất cả những gì tôi sẽ làm.

Tôi có thể chưa trông thấy kết quả các nỗ lực của mình ngay trong tuần này mà phải đợi đến tận tuần tới. Với biên độ thời gian như vậy, làm sao tôi biết được kế hoạch của mình đã đóng góp bao nhiêu vào doanh số?

Các nhà quản lý cũng sớm nhận ra những khó khăn đặc biệt khi giải quyết các vấn đề con người trong một tổ chức, cũng như những trở ngại trong việc xác định mức độ đóng góp của họ vào thành công của tổ chức, bởi vì họ làm việc thông qua những người khác. Hơn nữa, họ hiểu rằng vấn đề con người không mấy nhạy cảm trước những thay đổi tức thời. Họ phải học cách đánh giá hiệu quả làm việc của mình: tiêu chí nào là phù hợp, bằng chứng nào nên sử dụng, làm thế nào để xâu chuỗi sự kiện và tạo lập các mối liên kết nhân – quả... Gần như trọn cả năm đầu tiên, họ chỉ

bận tâm đến việc đánh giá ảnh hưởng của mình tới các cá nhân cụ thể, đặc biệt là cấp dưới.

Bạn không bao giờ có bằng chứng chắc chắn rằng những gì bạn làm có thể tạo nên sự khác biệt. Bạn không thể chứng minh mối liên kết giữa nguyên nhân và hệ quả. Bên cạnh đó lại có quá nhiều yếu tố tham gia mà bạn không kiểm soát được. Có lẽ bạn chỉ trông chờ ở sự may mắn. Đành phó mặc cho số phận vậy!

Công ty không chỉ bảo gì nhiều. Họ không giỏi so sánh công việc của bạn với những người khác, cũng không giỏi hướng dẫn và trợ giúp. Mọi thứ khá mơ hồ và không phải lúc nào bạn cũng có thể chắc chắn rằng mình đã đạt chỉ tiêu. Bạn giúp đỡ nhân viên bán hàng làm tốt công việc của họ, nhưng rồi họ lại không bán được hàng. Lý do là đối thủ cạnh tranh tung ra sản phẩm mới phù hợp hơn với nhu cầu khách hàng chỉ một ngày trước khi bạn nghĩ rằng bạn sắp ký được hợp đồng.

Đến cuối năm, khi các nhà quản lý đã chú ý đến việc quản lý nhóm, họ cũng bắt đầu đánh giá ảnh hưởng của mình đến toàn bộ tổ chức, đến môi trường và văn hóa tổ chức. Việc xác định ảnh hưởng của họ đối với các yếu tố vô hình như vậy phức tạp hơn nhiều so với việc tìm hiểu ảnh hưởng của họ đến các cá nhân.

Sau cùng, các nhà quản lý còn phải học cách đương đầu với sự mơ hồ trong việc đánh giá hiệu suất hoạt động. Họ hiểu rằng họ cần thu thập những thông tin đa chiều từ nhiều nguồn khác nhau để xử lý tình trạng mơ hồ đó bằng cách nghiên cứu các nguồn thông tin chính thức và không chính thức. Họ dựa vào phản ứng của những người xung quanh – cấp dưới, đồng sự, cấp trên và khách hàng. Trên cơ sở đó, họ sẽ tổng hợp các quan điểm và tìm kiếm những giá trị chung. Bên cạnh đó, họ còn phải quan tâm đến hành vi của chính mình, phân tích cách xử lý tình huống của mình, bởi vì nhất cử nhất động của họ đều bị cấp dưới để ý.

Tôi chú ý đến từng chi tiết nhỏ nhất. Bạn phải kiểm soát được bản thân: bạn mặc gì, nói năng ra sao, thói quen cá nhân của bạn thế nào... Mọi người luôn quan sát bạn. Nếu bạn gặp một ai đó mà quên chào hỏi, họ sẽ ghi nhớ điều đó.

Dần dần, họ bắt đầu tin vào những phán đoán của mình, dù tình huống còn chưa rõ ràng.

Dựa vào bằng chứng nào để khẳng định tôi quản lý tốt hay không? Trước tiên là doanh số. Thứ nữa là tình trạng giảm sút tinh thần

hay một loạt khiếu nại của khách hàng. Ban đầu, người ta chỉ bàn tán về điều đó ở bên ngoài văn phòng, rồi người nọ rỉ tai người kia rằng chi nhánh này không phải là nơi làm việc lý tưởng. Nhưng bằng chứng hùng hồn nhất là việc một nhóm nhân viên đình công mà trong đó có cả những nhân viên xuất sắc. Về cơ bản, quản lý là một trong những lý do khiến mọi người đình công.

Thường thì tôi không thể giải thích nguyên nhân khiến một điều gì đó xảy ra. Chỉ đơn giản việc đó là như vậy. Nếu bạn không giải thích được, bạn cũng không thể chắc chắn bạn có làm lại việc ấy được không. Chẳng hạn, với một nhân viên có vấn đề, lần đầu tôi thành công. Anh ta thay đổi ngay. Nhưng tôi phải mất đến ba hay bốn lần nỗ lực tiếp xúc với các nhân viên [có vấn đề] khác mới nhận ra điều gì có thể tác động đến họ. Đôi khi tôi cảm thấy như đang làm một cuộc thử nghiệm – nếu tôi làm thế này, họ sẽ thay đổi thế kia.

Đến tháng thứ 11, một nhà quản lý nhận xét:

Tôi cho rằng tôi đã để lại dấu ấn riêng. Tôi thích hài hước, và giờ họ cũng vậy. Thật vui khi thấy mình có ảnh hưởng tích cực đến mọi người. Tôi rất thú vị khi nghe họ nói về ảnh hưởng của tôi... Bạn gặt hái kết quả một cách âm thầm, chậm rãi sau vài tháng, thậm chí vài năm. Không phải lúc nào những kết quả đó cũng rõ ràng và cụ thể, nhưng chúng rất thật.

Các nhà quản lý hiểu rằng họ phải có lòng tin và sức mạnh để hướng đến một bức tranh toàn cảnh ở phía trước, chứ không chỉ là sự hài lòng chốc lát.

Khám phá điểm yếu trong quản lý

Các nhà quản lý sớm nhận ra rằng họ phải học hỏi nhiều về cách quản lý cấp dưới. Quản lý không chỉ đơn thuần là làm công việc của người trực tiếp tạo ra sản phẩm, nhưng với khối lượng lớn hơn. Quản lý phản ánh sự biến đổi về chất, chứ không phải về lượng, và họ còn thiếu nhiều kiến thức và kỹ năng cần thiết của một nhà quản lý hiệu quả. Tệ nhất là những hành vi và quan điểm quen thuộc của họ (như cách tiếp cận mạnh mẽ, ấn tượng, niềm tin vào sự phản hồi và phần thưởng tức thời) khi còn là nhân viên bán hàng nay bỗng hóa ra những món nợ phải trả. Họ còn phát hiện ra những điều khiến họ nản lòng, và họ tự hỏi vậy làm sao họ có thể thành công. Họ không yêu thích công tác quản lý như họ tưởng. Dường như việc họ là ai đối lập với việc họ cần phải là ai. Họ không đủ khả năng mà họ cần để làm quản lý. Hơn nữa, khi họ

bắt đầu xem xét một cách sâu rộng ý nghĩa của việc trở thành nhà quản lý, những mối lo về hiệu quả làm việc của họ cũng tăng theo. Lý do là rất nhiều người đinh ninh rằng kỹ năng hòa hợp với mọi người không thể nhờ học hỏi mà có được, bởi đó là kỹ năng bẩm sinh.

Bạn có kỹ năng đó, hoặc không có. Cá tính của bạn và mức độ bạn hòa hợp với mọi người được ấn định vào thời điểm bạn trưởng thành. Bạn sẽ không thay đổi nhiều.

Các nhà lãnh đạo được sinh ra, chứ không phải được tạo ra. Bạn không thể phát triển kỹ năng về con người. Kỹ năng đó có ngay từ khi bạn vừa sinh ra và bạn không thể học ở bất kỳ trường lớp nào cả.

Quản lý là một nghệ thuật, không phải là môn khoa học. Vậy điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không phải là một nghệ sĩ?

Các nhà quản lý mới đang đứng ở ngã ba đường.

TÔI SẼ TRỞ THÀNH AI?

Rất may là các quản lý mới có thể thay đổi và phần lớn trong số họ đã làm được, dù có phần miễn cưỡng. Một người nói, theo quan điểm riêng của anh ta thì đó là một năm "xác nhận, chuẩn bị và khám phá". Đúng là khám phá, bởi vì các nhà quản lý trưởng thành và thay đổi trong suốt cả năm, cho đến khi họ thiết lập được kỹ năng quản lý tổng hợp. Trên thực tế, phần lớn bắt đầu thu được không chỉ các kiến thức và kỹ năng quản lý, mà còn cả niềm say mê và khí chất quản lý.

Nhìn lại động cơ quản lý

Những tháng đầu tiên ở cương vị quản lý là "thời gian của bất ngờ", cả những bất ngờ có tính tiêu cực lẫn ngạc nhiên thú vị. Sau khi đã cảm thấy thoải mái hơn với công việc, tích lũy được một số kỹ năng quản lý và củng cố tinh thần để lấy lại sự tự tin, các nhà quản lý mới đã tìm thấy những điều khiến họ yêu thích công việc. Đến nửa năm sau, đa số bắt đầu cảm thấy hài lòng với việc tạo ảnh hưởng đối với tổ chức và quản lý mọi người.

Khi tôi đi quanh các bàn làm việc và hỏi han cấp dưới, tôi bắt đầu nhận ra mọi người đã trở nên có tổ chức hơn. Họ cười nói vui vẻ hơn. Ai nấy tỏ ra thoải mái hơn, và tôi nghĩ tôi đã làm được điều gì đó. Ít ra là mọi người bảo rằng tôi đã làm được. Vị sếp trước đó không quan tâm nhiều đến nhân viên. Ông ta chỉ lo kiếm tiền cho

chính mình và thường đi chơi golf, cứ như một người nhàn tản vậy. Thật thú vị khi nhìn thấy bạn có ảnh hưởng đến những người xung quanh. Điều đó mới dễ chịu làm sao!

Khoảng thời gian đó đã dạy cho tôi biết tôi thích gì và không thích gì. Tôi không thích những vấn đề chính trị trong công việc. Tôi thích tác động tích cực đến mọi người, đến những cơ hội nghề nghiệp và tiền lương của họ.

Họ thật sự phấn khích khi phát hiện ra rằng việc quản lý con người phải đi kèm theo sự sáng tạo, tìm ra những cách riêng để khuyến khích từng nhân viên. Họ sử dụng những từ như "sửng sốt", "nhẹ cả người", thậm chí "giật mình" để diễn tả cảm giác khi hiểu ra cách huấn luyện và phát triển nhân viên.

Tôi thích đào tạo nhân viên, giúp đỡ họ thành công hơn trong công việc. Cảm giác tuyệt nhất là khi thấy cấp dưới làm việc gì đó tốt hơn sau khi đã được tôi giúp đỡ. Tôi rất phấn khởi. Nếu cần chỉ bảo đôi điều cho một nhân viên trẻ đang gặp rắc rối để anh ta cảm thấy tự tin hơn và có thể bắt đầu giao tiếp với khách hàng, tôi rất sẵn lòng. Trước đây, tôi không biết rằng thật vui sướng khi giúp người khác làm tốt phần việc của mình, bởi tôi thường tự mình làm thay họ.

Giờ thì cô ấy đã thay đổi cách nghĩ nhờ sự tác động của tôi. Tôi lý giải mọi thứ cho cô ấy, chứ không muốn thường xuyên làm việc với khách hàng của cô ấy. Tôi tham gia cùng với khách hàng và dành thời gian hướng dẫn họ việc quản lý tài chính. Bây giờ tôi có thể nhận thấy ảnh hưởng của tôi đối với cách đánh giá các tình huống khách hàng của cô ấy. Thậm chí, cô ấy còn dùng một số từ ngữ theo cách của tôi. Cảm giác này tựa như khi bạn nhận ra các con mình bắt đầu đi đứng giống bạn và có các cử chỉ giống bạn.

Khi các nhà quản lý bắt đầu tự tin trong vai trò mới của mình, nhiều người cảm thấy hài lòng với công việc này. Mặc dù vậy, đến thời điểm cuối năm, nhiều người vẫn còn dựa dẫm vào thế mạnh của chuyên môn, và mặc dù không ai nghĩ đến việc quay trở lại làm nhân viên, nhưng họ vẫn tiếc khi nghĩ về những gì đã mất: "Tôi đã tách ra rồi, không quay trở lại được. Tôi phải đặt lại mục tiêu của mình vì tôi đã là nhà quản lý. Điều đó chẳng dễ dàng gì".

Đến cuối năm, đa số bắt đầu thực hiện nhiệm vụ quan trọng là thay đổi bản chất lòng tự trọng. Thật vậy, một nhà quản lý còn nói: "Nghe có vẻ như bạn thích làm nhà quản lý".

Chà, vậy mà đôi lúc tôi lại không nghĩ đến chuyện đó nữa. Chắc chắn là thành công của tập thể đã trở thành thành công của cả văn phòng, và là thành công của tôi – tôi không chỉ ngụ ý rằng thành công đó sẽ đem đến cho tôi tiền bạc. Giờ đây, tôi nhận ra vị trí quản lý chi nhánh mà tôi đã tiếp nhận là một nghề thật sự thú vị.

Bạn hỏi điều gì khiến tôi hài lòng về công việc? Đó là nhận được kết quả. Hàng tháng, bạn có thể biết nhóm của bạn tạo ra được bao nhiêu và biết ai đã tiến bộ hay thậm chí có thể được thăng tiến. Bạn biết bạn đang làm điều gì đó quan trọng cho công ty, điều gì đó cần làm – vừa tạo doanh thu, vừa giúp mọi người tiến bộ – cả hai điều đó sẽ đem lại sự thỏa mãn cho tất cả mọi người.

Khám phá những khả năng mới của bản thân

Việc được thăng tiến khiến các nhà quản lý bất ngờ phải đối diện với chính mình và ngày càng hiểu rõ các mặt hạn chế của bản thân thông qua những phản hồi không mấy dễ chịu của mọi người xung quanh.

Tôi nhận ra phong cách của mình là quá quyết liệt, hay đòi hỏi, luôn giám sát và thích can thiệp. Cấp dưới xem tôi như một kẻ độc tài, một tên bạo chúa.

Tôi chỉ là chính mình. Nhưng sau ba tuần làm việc trên cương vị quản lý, tôi lại thấy mọi người nhận xét rằng tôi thô lỗ, cục cằn. Tôi cần phải mềm mỏng hơn.

Thật bất ngờ! Mọi người nói rằng tôi thiếu quyết đoán, thậm chí có lúc tôi đã khiến họ căng thẳng vì tôi lưỡng lự và nhút nhát. Trước kia, chưa từng có ai bảo tôi nhút nhát cả.

Dù đã nỗ lực rất nhiều, nhưng các nhà quản lý nhận thấy họ vẫn không tạo được ảnh hưởng đối với người khác như mong muốn. Cụm từ "từ bất ngờ này đến bất ngờ khác" xuất hiện thường xuyên hơn trong các cuộc đối thoại của chúng tôi. Một trong những việc phải thực hiện trước tiên là dung hòa nhận thức của mọi người về họ với hình ảnh thật sự của họ. Một số người có thái độ phòng thủ hay phớt lờ những nhận xét mà họ nghe thấy. Tuy nhiên, do họ quá háo hức thành công ở vị trí quản lý và biết rõ rằng họ phải học hỏi nhiều, nên đa số đều cố gắng tiếp thu, ngay cả những lời nhận xét đáng sợ nhất.

Điều khiến họ lo ngại hơn sự phản hồi tiêu cực của mọi người là những nhược điểm của bản thân mà họ không che giấu nổi. Các

nhà quản lý mới phát hiện ra những đặc điểm mà họ chưa từng được bộc lộ trước đó. Nhiều người hoảng hốt trước cách phản ứng của mình đối với những áp lực của công tác quản lý. Họ luôn nghĩ rằng họ rất tự tin và có "cái tôi lành mạnh". Nhiều người nói rằng bán hàng là một công việc căng thẳng.

Kinh doanh chứng khoán là một lĩnh vực có xác suất rủi ro cao. Bạn có thể bị "chết đứng" vì những lý do nằm ngoài tầm kiểm soát, chẳng hạn như sự biến động của thị trường. Là người môi giới, tôi luôn phải chế ngự cảm xúc. Mỗi quyết định của tôi lại đi kèm với ba trạng thái cảm xúc: lòng tham, sự sợ hãi và tính liều lĩnh. Bạn cũng biết rằng có một số người vì tiền mà dám sát hại cả người thân. Bạn phải đủ mạnh mẽ để chống chọi với những nguy cơ đó.

Những phản ứng trước áp lực của các nhà quản lý mới cho thấy tư duy của họ không lành mạnh như họ tưởng. Một nhà quản lý nói đôi lúc anh ta cảm thấy mất tự tin, một người khác thừa nhận anh ta rất sợ dính líu vào các loại mâu thuẫn cá nhân (với cấp dưới), nhưng hiện anh ta lại phải thường xuyên đối mặt với chúng.

Tôi phản ứng không chuẩn mực lắm trong các tình huống xung đột. Tôi không biết phải xử lý thế nào khi ai đó đang bực bội hay giận dữ. Khi nhìn thẳng vào mắt anh ta, tôi như toát mồ hôi hột. Tôi không tự tin lắm.

Có những hôm ý nghĩ phải đến văn phòng làm tôi sợ chết khiếp.

Trên thực tế, các nhà quản lý thường phát hiện ra những khả năng mới của bản thân khi giải quyết mâu thuẫn với cấp dưới. Một nhà quản lý đã kể về cái lần anh ta quát mắng cấp dưới của mình. Anh ta vẫn rùng mình khi nhắc lại chuyện đó.

Tôi đã hành xử như vậy đấy. Tôi không nhớ mình đã gầm gào trong bao lâu. Tôi cũng ý thức được phần nào rằng mọi người đều có thể nghe thấy những lời giận dữ của tôi, nhưng hình như lúc đó tôi không thể kiểm soát nổi mình. Tôi đã quá tức giận… Nhưng trước kia tôi chưa bao giờ to tiếng, cả trong công việc lẫn khi ở nhà. Tôi được đánh giá là một người điềm tĩnh, có lý trí và ăn nói mềm mỏng. Nhưng quỷ thật, đúng là trước đây tôi không có ai để thử kiểm tra tính cách của mình.

Từ khi biết ý thức về hành động của mình, tôi chưa từng la mắng bất kỳ ai, nếu đó không phải là người trong gia đình mình. Thế mà tôi đã làm vậy ngay trong tháng đầu tiên làm quản lý. Phản ứng

của tôi làm chính tôi phải kinh ngạc. Nhìn lại và thấy mình đã làm những điều chưa từng làm trước đây mà không tin nổi. Đó là một bất ngờ thật sự.

Thời gian dần trôi đi, và các nhà quản lý bắt đầu cảm thấy thoải mái hơn với công việc. Nhờ học được cách đương đầu với những căng thẳng trong quản lý mà họ giữ được trạng thái tâm lý nhẹ nhàng hơn và những hành động thái quá cũng do đó mà giảm bớt.

Một số quyết định noi theo cách hành xử của một vị sếp mà họ yêu thích hoặc một hình mẫu nào đó trong công ty. Đây là chiến lược rất hợp lý, tuy không dễ thực hiện.

Tôi xem ông như người cha thứ hai. Tôi thường tự hỏi: "Ông sẽ làm gì nếu rơi vào hoàn cảnh này?". Thậm chí, tôi còn cố tình ăn mặc giống ông để trông có vẻ như một nhân vật quyền lực. Tôi có thể đoán ông sẽ làm gì, nhưng tôi lại không thể làm như ông. Tôi không phải là ông. Tôi không có sức hấp dẫn của ông, cũng không thoải mái với mọi người như ông. Vì thế, tôi hóa ra lại là một kẻ làm trò và những gì tôi làm trở nên kệch cỡm.

Vị sếp mà tôi kính trọng luôn biết cách giữ tinh thần cho mọi người. Mọi người đều thích đến văn phòng bởi vì ông luôn tạo cho nơi này một bầu không khí vui vẻ. Tôi cũng muốn tạo ra môi trường làm việc như vậy. Nhưng bạn thử đoán xem tôi đã làm được gì? Tôi không có khiếu hài hước và hành động của tôi cũng không được tự nhiên như ông. Nếu bạn phải cố vui vẻ thì bạn đã thất bại hoàn toàn. Tôi phải tìm cách khác phù hợp hơn để tạo ra bầu không khí văn phòng thích hợp. Tôi đánh giá cao quan điểm của ông, nhưng tôi phải đặt ra những quy định riêng của mình.

Các nhà quản lý mới đã thất vọng biết nhường nào khi họ không thể sánh ngang với những người mà họ ngưỡng mộ. Họ không có những phẩm chất cá nhân hay các kỹ năng của những người đó. Nhưng rồi họ hiểu rằng để có thể quản lý thành công, họ phải khám phá và áp dụng phong cách quản lý riêng của mình.

Khám phá những điểm mạnh

Tất nhiên, các nhà quản lý mới có thể học hỏi rất nhiều điều. Họ tự nguyện từ bỏ một số thói quen và lối hành xử cố hữu của mình, thậm chí chấp nhận lùi hai bước để tiến một bước. Để nhận biết sự tiến bộ tại một mốc thời gian nhất định là rất khó, bởi đó là cả một quá trình tiến triển có tính vô thức với sự thay đổi đặc biệt

mạnh mẽ mà họ hoàn toàn nhận thức được. Nhưng trong khoảng chín tháng, đa số bắt đầu cảm thấy họ đang từng bước xử lý ổn thỏa mọi công việc trong bộ phận mà họ phụ trách. Họ biết dù còn phải học hỏi nhiều, nhưng họ tin mình đã đi đúng hướng.

Trong thời gian đó, các nhà quản lý đã cảm nhận được phong cách và những thế mạnh của mình trong quản lý. Họ bộc lộ những năng khiếu mà họ có thể khai thác. Một nhà quản lý phát hiện ra anh ta "đặc biệt giỏi trong việc cư xử với những người có tính khí thất thường". Các đồng sự còn phải hỏi xin lời khuyên của anh vì anh rất hiểu tính cách của những nhân viên cấp dưới có vấn đề, và còn có thể làm việc với họ. Họ cũng phát hiện ra những khả năng khác nữa.

Điểm mạnh của tôi là lòng nhiệt tình. Tôi quan tâm đến mọi người và mọi việc. Tôi biết lắng nghe khi người khác trình bày quan điểm. Tôi rất thông cảm với cấp dưới. Tôi làm gương cho họ qua những gì tôi làm tại văn phòng, cách sử dụng thời gian làm việc, những nỗ lực cá nhân... Họ biết tôi chỉ đòi hỏi ở họ những gì tôi đòi hỏi ở chính mình. Họ cố gắng giúp tôi vì họ biết tôi cũng đang cố gắng giúp họ.

Có vẻ như tôi rất giỏi nhận xét mọi người. Tôi cho họ biết họ đang làm được điều gì tốt và điều gì xấu. Nhiều người thấy ngượng ngùng khi khen ngợi người khác. Tôi thì không thế. Tôi nói cho cấp dưới những gì họ đang làm đúng và khen ngợi họ. Có vẻ như họ cũng lắng nghe về những điều chưa tốt. Tôi nghe họ nói rằng tôi đối xử rất công bằng.

Điểm mạnh của tôi là tôi không cố lấy lòng mọi người, không cần làm cho mọi người yêu thích mình. Họ biết rằng tôi chỉ muốn công việc được hoàn tất. Tôi không muốn tỏ ra thế này thế nọ để che giấu cái tôi của mình, và tôi thể hiện bản thân như vốn có.

Tôi đã lo cấp dưới không phục, bởi vì tôi còn quá trẻ và tôi không có nhiều kinh nghiệm như phần lớn các nhà quản lý mới khác. Rồi tôi nhận ra rằng tuổi trẻ chính là điểm mạnh của mình. Ít nhất thì ở chi nhánh này, phong cách làm việc trẻ trung của tôi đã được đón nhận. Tôi không phải là một ông lão tính tình cáu bẳn, hay quát nạt và chỉ biết chúi mũi vào công việc. Tôi không cứng nhắc trong công việc và cởi mở đón nhận ý kiến của mọi người. Họ đánh giá tôi là người biết lắng nghe và thiết tha làm điều tốt. Nhưng họ biết tôi cũng dám đối mặt với vấn đề.

Với nhiều người, việc xác định điểm yếu của bản thân lại dễ hơn

tìm hiểu về thế mạnh.

Tôi cho rằng so với thành công thì thất bại dạy chúng ta nhiều điều hơn. Nếu việc gì đó đang diễn ra tốt đẹp, chúng ta sẽ không muốn bận tâm trên tinh thần "không hỏng hóc thì việc gì phải sửa". Thậm chí, bạn không buồn nghĩ đến nó. Mà bạn thì luôn bận rộn.

Các nhà quản lý biết rằng quá trình tìm hiểu về điểm mạnh đem lại cho họ những kinh nghiệm quý báu và họ có thể dựa vào những phẩm chất này để bù đắp lại một số điểm yếu của mình.

Khám phá phong cách quản lý

Nhìn chung, đến giữa năm, sau khi đã vượt qua cú sốc tiến lên cấp quản lý, các nhà quản lý bắt đầu ý thức về cách cư xử của họ và có cảm nhận rõ ràng về phong cách quản lý hay cách tương tác hiệu quả. Có ba tính cách được bàn đến nhiều nhất là (1) định hướng theo nhiệm vụ hay con người; (2) quyền hành hay hòa đồng và (3) nghiêm nghị hay thân mật. Đây cũng sẽ là ba vấn đề được xem xét nhiều nhất trong tài liệu quản lý này. Như chúng ta thấy, trong những tháng đầu tiên, các nhà quản lý tỏ ra ưa chuộng phong cách quản lý định hướng theo nhiệm vụ và phong cách quyền hành. Thậm chí, có người còn gắn cho nó cái mác "phong cách quản lý mới". Một năm qua đi, khi họ bắt đầu hiểu rõ vai trò của mình và cảm thấy yên tâm hơn, phong cách thật sự của họ cũng được khắc họa rõ nét hơn.

Tôi nghĩ đó là bản chất công việc, mà khi bạn bị cuốn vào công việc thì cá tính của bạn cũng thay đổi. Một số nhà quản lý bắt đầu hướng đến con người, còn một số khác lại hướng đến công việc bán hàng và khách hàng. Ít khi bạn thấy có sự cân bằng tuyệt đối giữa những khuynh hướng đó. Khi còn là nhân viên môi giới, tôi rất thích được giao dịch với khách hàng. Vậy mà bây giờ tôi lại thiên về mặt con người hơn, và điều đó khiến chính tôi phải ngạc nhiên.

Giờ tôi cảm thấy thoải mái hơn tôi nghĩ. Tôi thích để mọi người hoạt động độc lập và chỉ thỉnh thoảng kiểm tra họ.

Tôi thiên về thực hành. Giờ đây, tôi thấy đó là một vấn đề rắc rối vì tôi không giao phó cho người khác, trong khi tôi nên làm như vậy. Tôi sẽ phải thay đổi cách làm. Nhưng tôi luôn cảm thấy cần tham gia sâu hơn vào công việc (so với người quản lý tiền nhiệm).

Các nhà quản lý có rất nhiều phong cách khác nhau. Tôi đã cố

gắng bắt chước cách làm việc của vị sếp mà tôi yêu mến, nhưng chúng tôi lại không cùng chung phong cách quản lý. Phong cách của tôi là trực tiếp tham gia. Tôi thích cảm nhận, nắm bắt và hiểu rõ về những gì đang diễn ra. Tôi muốn đối xử với mọi người như bạn bè. Những nhà quản lý khác lại không làm thế. Họ dè dặt hơn và chỉ muốn tìm hiểu mọi việc bằng trực giác. Họ thấy thoải mái khi ngồi sau bàn làm việc của mình. Tôi thì thậm chí không cần đến bàn ghế, chỉ là tôi bắt buộc phải có mà thôi. Bạn nhìn xem, tôi đặt một cái bàn tròn ở đây để tiếp hầu như tất cả mọi đối tượng. Nếu không, tôi sẽ đi lòng vòng ở ngoài kia.

Các nhà quản lý nhận thấy họ cần có phong cách quản lý phù hợp với mình.

Ban đầu, tôi thử áp dụng "phong cách hóa trang" có phần màu mè giả tạo. Ngay lập tức tôi đã gặp phiền phức vì mọi việc cứ rối tung lên. Tôi cần tìm ra một phong cách khác vừa khiến tôi thoải mái hơn, lại vừa giúp mọi người hiểu và làm đúng theo ý đồ của tôi.

Tuy kết quả còn chưa chắc chắn, nhưng ít nhất kể từ bây giờ, tôi đã hiểu rõ bản thân. Mọi thứ trở nên tự nhiên hơn. Tôi biết vấn đề của mình là gì. Tôi làm sai rất nhiều, nhưng giờ tôi đã là chính mình. Tôi cảm thấy thoải mái khi là chính mình và cảm giác đó giúp tôi lấy lại lòng tự tin.

Đến cuối năm, các nhà quản lý vẫn chưa thể khẳng định phong cách. Họ vẫn đang trong quá trình lần tìm, dọ dẫm. Và không ai nghĩ đến việc điều chỉnh môi trường xung quanh cho phù hợp với mình hơn – một chiến lược mà rất nhiều nhà quản lý hiệu quả, giàu kinh nghiệm thường dựa vào. Dường như họ đã dành cả năm đầu tiên chỉ để khám phá bản thân, cũng như tích lũy các kỹ năng và thái độ quản lý cơ bản.

RÈN LUYỆN TÍNH CÁCH QUẢN LÝ

Khi các nhà quản lý biết trở thành quản lý nghĩa là thế nào và hiểu những bài học về cách đánh giá cá nhân, họ cũng đồng thời phát triển tính cách quản lý, tức là tìm kiếm những quan điểm và phẩm chất cá nhân cần thiết để quản lý con người hiệu quả. Đây là những phẩm chất quan trọng được các nhà quản lý xem là một phần của tính cách quản lý: tự tin, sẵn sàng nhận trách nhiệm, kiên nhẫn, đồng cảm và chấp nhận những giải pháp không hoàn hảo. Phần đông cho rằng khí chất cũng giữ vai trò quan trọng. Thậm chí, một số người còn tự đánh giá bản thân dựa trên các tiêu chí đó và cảm thấy bối rối khi không thể thay đổi tính cách

của mình. Về bản chất, có thể xem tính cách cá nhân như là một chức năng liên quan đến nguồn gốc, trong đó bao gồm các yếu tố di truyền, kiến thức kinh tế-xã hội và cả mối quan hệ với người khác, đặc biệt là với cha mẹ.

Ở các nhà quản lý mới, có lẽ chính sự tự tin đã tạo nên cốt lõi của tính cách quản lý. Nếu thiếu lòng tự tin, họ sẽ rất khó rèn luyện những phẩm chất còn lại. Nhìn lại năm trước, họ kinh ngạc khi thấy cảm giác về bản thân đã ảnh hưởng quyết định đến hành vi của họ: "Tôi phải học để trở nên mạnh mẽ và tự tin vào những gì tôi đang làm, ngay cả khi tôi biết rằng tôi sẽ có nhiều sai sót trong công việc mang tính chủ quan và khá mơ hồ này".

Khi năm đầu tiên qua đi và khả năng đánh giá cá nhân của các nhà quản lý mới đã được cải thiện, họ dần trở nên tự tin hơn. Điều đó giúp họ tự vệ tốt hơn và ngày càng cởi mở hơn trong giao tiếp, giúp họ yên tâm hơn khi giao việc cho cấp dưới.

Tôi phải tin vào trực giác của mình và sẵn sàng đối diện với mọi người. Phải có sức mạnh để tham gia tranh cãi. Trước mắt bạn có rất nhiều điều chưa hợp lý và cả không ít những mâu thuẫn cần giải quyết. Nhiều lần tôi muốn trốn chạy, nhưng lại không thể làm như vậy.

Nếu họ không tự tin, họ sẽ thấy mình đang lẩn tránh những trách nhiệm to lớn của vị trí công việc mới.

Tôi là người điều khiển chương trình. Tôi phải sẵn sàng chia sẻ cả thành công lẫn áp lực công việc. Ban đầu, khi tôi yêu cầu nhân viên làm việc nào đó mà tôi biết rõ là họ không thích, tôi sẽ đổ lỗi cho sếp của tôi: "Đây là việc cấp trên giao phó". Thật ngu ngốc và hèn nhát.

Chính trách nhiệm với nhân viên, chứ không phải với tổ chức, là gánh nặng đối với các quản lý mới.

Bạn đang xem xét một quyết định có thể đem đến hoặc lấy đi của công ty cả triệu đô-la khi bạn muốn sa thải nhân viên này. Đó là một quyết định khó khăn. Khó khăn còn bởi bạn biết anh ta khá rõ: anh ta có một vợ hai con, có một ngôi nhà và có những khoản nợ như chúng ta. Bạn đang đe dọa toàn bộ cuộc sống của họ.

Tôi phải có trách nhiệm với cuộc sống và tương lai của nhân viên. Mọi thứ nằm trong tay tôi và thật khó xử lý.

Khi phải tham gia những tình huống tương tác cá nhân căng

thẳng, các nhà quản lý đã rèn luyện để có độ... chai lì cần thiết. Việc sa thải nhân viên dạy họ cách hành xử cứng rắn và không cảm tính. Mặt khác, họ có đôi chút lo lắng rằng sự chai lì này làm họ mất đi những cảm xúc vốn có trước đây, bởi họ hiểu rằng họ phải có tính nhân đạo, nếu muốn trở thành những nhà quản lý hiệu quả.

Ngay từ đầu, các nhà quản lý mới đã biết họ không mấy kiên nhẫn (các nhân viên bán hàng thường ưa hành động và chọn cách "đánh nhanh, thắng nhanh"). Xu hướng đó là một lợi thế của họ khi còn là nhân viên, nhưng khi là nhà quản lý thì nó lại hóa ra một món nợ. Họ dần hiểu rằng sốt sắng không phải lúc nào cũng hay, nhưng họ cũng phát hiện đây là lý do khiến nhân viên không bắt kịp tốc độ giới thiệu các chính sách và quy định mới của các nhà quản lý.

Tôi nghĩ mình sẽ nói: "Hãy nghe này: guồng máy đó đã chạy trước khi anh đến. Nếu nó hỏng hóc thì cũng đã hỏng rồi, và anh cũng không thể sửa chữa trong vòng một tháng. Nếu máy vẫn cứ chạy đều thì có lẽ nó sẽ không dễ trục trặc trong khoảng thời gian ngắn như thế. Vậy thì anh hãy chịu khó quan sát để lên kế hoạch làm việc cho phù hợp. Hãy làm thật thong thả, chậm rãi. Tôi nghĩ rằng mọi người cũng tiếp cận công việc quản lý theo cách tôi đã làm, tức là với tâm trạng hào hứng, ngây ngất, họ nôn nóng muốn làm tất cả mọi việc ngay lập tức. Thái độ đó là tốt, nhưng sai lầm.

Hãy dành ra 90 ngày để xác định xem bạn vừa có những gì. Cũng phải mất chừng đó thời gian để tìm hiểu những người thắng bạn có thật sự là người thắng cuộc hay không, và những người thua bạn có đúng là kẻ thua cuộc hay không (giữa hai nhóm có thể tồn tại những ranh giới khó xác định). Hãy khoan tuyển dụng trong vòng 90 ngày đầu, bởi bạn thậm chí còn chưa biết bạn nên tìm kiếm điều gì ở nhân viên mới. Bạn cũng cần bấy nhiêu thời gian để xác định các vấn đề trong phạm vi bộ phận đó: ai nói chuyện được với ai, đâu là cách tiếp cận tốt nhất trong từng trường hợp cụ thể.

Tương tự, các nhà quản lý hiểu rằng hành động hấp tấp là điều không nên đối với một nhà quản lý. Mọi người luôn chú ý đến họ.

Hãy thận trọng. Hãy lắng nghe. Khi bạn được hỏi ý kiến, hãy suy nghĩ trước khi đưa ra quan điểm. Nếu bạn phản ứng quá nhanh, mọi người sẽ cho rằng bạn chưa nghĩ kỹ về điều họ vừa nói. Tôi học được mẹo này từ một nhà quản lý khác. Trước khi trả lời câu hỏi, anh rút ra một điếu thuốc. Anh ấy sẽ có thêm ít nhất là

khoảng thời gian châm lửa và đặt điếu thuốc vào cái gạt tàn để suy xét các phương án.

Kiên nhẫn lắng nghe và biết lắng nghe được xem là những yếu tố quan trọng của nhà quản lý.

Bạn sẽ được nghe vô số những chuyện chỉ có một nửa sự thật, vì thế bạn phải nghe thật chăm chú để biết đâu là phần sự thật còn lại.

Tôi không phải là một thính giả tiêu chuẩn, và tôi đã phải trả giá. Tôi đã ngây thơ tin rằng những gì mọi người nói đều thật cả. Lẽ ra tôi nên đặt câu hỏi nhiều hơn để tìm hiểu chính xác mục tiêu mà họ muốn nhắm đến. Trong ba tháng đầu tiên, tôi đã gặp vài tình huống thú vị xảy ra với những người dùng mánh khóe để ngoi lên vị trí cao hơn bằng cách cố tỏ ra mình là người xuất sắc nhất và không thể mắc sai lầm.

Tôi kinh ngạc khi nhận ra rằng một trong những điểm yếu nhất của tôi là không biết lắng nghe. Tôi đã có quyết định trước lúc mọi người đến và thế là tôi không để mọi người nói ra suy nghĩ của họ... Tôi chưa giỏi về mặt này. Tôi đã thừa nhận khuyết điểm với nhân viên của mình và bảo họ tìm cách la to lên. Có thế, tôi mới nghe thấy được.

Một kỹ năng liên quan đến tính kiên nhẫn và biết lắng nghe là khả năng đồng cảm. Sau nhiều năm, các nhà quản lý mới đã không còn lấy mình làm hình mẫu để dự đoán phản ứng của nhân viên nữa. Họ đã cải thiện đáng kể khả năng nắm bắt quan điểm của người khác. Sự đồng cảm là yếu tố cơ bản để quản lý các kiểu nhân viên khác nhau. Nếu nhà quản lý muốn tìm cách tiếp cận với một nhân viên, họ phải hiểu được quan điểm của người đó: "Bạn phải đứng vào vị trí của anh ta, chứ không thể đứng ở phía bạn được. Bạn phải hiểu sâu sắc bản chất bên trong con người họ để xác định điều gì có thể khích lệ họ".

Điểm đặc trưng của nhân viên bán hàng là khả năng đồng cảm cao. Họ có thể đọc được ý nghĩ của người khác, có thể sáng tạo ra các chiến lược bán hàng dựa trên nhu cầu của khách hàng. Nhưng một nhà quản lý đã có lời bình luận thú vị về sự khác biệt giữa "hiểu khách hàng" và "hiểu nhân viên" như sau:

Với khách hàng, bạn phải ra quyết định nhanh chóng chỉ trong một vài phút gặp gỡ. Bạn đưa ra những phán đoán nhanh, gần như đột ngột. Bạn đang liên tục "đọc" người khác. Ngược lại, bạn

không thể kết luận nhanh chóng khi bạn cố gắng nắm bắt ý nghĩ của nhân viên. Bạn cần tìm hiểu tính tình của họ, vì bạn sẽ phải tin tưởng họ. Không chỉ xét ở vẻ bề ngoài được.

Đến cuối năm, các nhà quản lý đã học được cách chấp nhận những điều mơ hồ, tức là quản lý con người đồng nghĩa với việc chấp nhận những giải pháp không hoàn hảo. Những vấn đề liên quan đến con người trong một tổ chức không giống như những vấn đề thuộc về kỹ thuật. Không có đáp án nào là hoàn toàn đúng hoặc hoàn toàn sai. Mỗi quyết định hay hành động đều kéo theo một giải pháp chưa hoàn hảo, nếu xét từ một góc độ nào đó. Nhà quản lý phải biết cách cân bằng hoặc tổng hợp nhiều mục tiêu mâu thuẫn với nhau (chẳng hạn việc kiểm soát với sự phát triển nhân viên).

Đa số các nhà quản lý muốn suy nghĩ bằng cái đầu hoặc bằng trái tim. Tốt nhất là bạn hãy suy nghĩ bằng cả hai. Nếu bạn chỉ suy nghĩ bằng cái đầu, bạn sẽ là kẻ áp đặt, nóng nảy, dễ nổi cáu. Người suy nghĩ bằng trái tim sẽ là cô nương hiền lành dễ thương. Người dùng cái đầu thích sự đối kháng. Người dùng trái tim lại chủ trương dĩ hòa vi quý. Khi điều khiển hoạt động kinh doanh, hãy suy nghĩ bằng cái đầu; nhưng khi bạn làm việc với con người, hãy nghĩ bằng trái tim. Nên giữ thế cân bằng và bạn đừng nghiêng hẳn về bất kỳ xu hướng nào.

Nhà quản lý này đang áp dụng những gì mà Sayles, một chuyên gia về quản lý và lãnh đạo, gọi là phương pháp quản lý hợp nhất sáng tạo. Ông cho rằng trong một tổ chức không chỉ là những mảng trắng đen được phân định rõ ràng, mà còn bao gồm nhiều sắc độ trung gian nữa.

Cuối năm, khi được hỏi về sự tiến bộ cá nhân, các quản lý mới tỏ ra ngạc nhiên thú vị trước những thay đổi của mình. Họ tự hào về thành quả đạt được: "Tôi biết tôi đã trở thành người tốt hơn".

Việc trở thành nhà quản lý đem đến cho phần lớn các nhà quản lý mới cơ hội khám phá sức mạnh nội tại cùng những phẩm chất của tính cách quản lý. Do con người phải đương đầu với những thách thức và vai trò mới, nên những thay đổi trong cá tính và phong cách không những là việc nên làm, mà thường là điều kiện cần thiết để tồn tại.

KẾT LUẬN

Nhiều nghiên cứu cho thấy, để quản lý thành công, một nhà quản

lý cần nhận thức đầy đủ về động lực, khả năng và hạn chế của mình. Từ những khó khăn và thách thức mà họ gặp phải, các nhà quản lý mới hiểu họ là ai và có năng lực gì. Họ có quan điểm toàn diện và hài hòa hơn về động cơ và khả năng của mình. Nhiều người đã tìm thấy sự hài lòng nội tại khi thành công trong việc phát triển con người và giải quyết các vấn đề phức tạp trong công tác quản lý. Đầu năm, họ chủ yếu biết đến những phần thưởng bên ngoài (tiền lương tăng thêm, địa vị cao hơn), nhưng sau đó họ đã nhận thức được điểm yếu và điểm mạnh của mình trong công tác quản lý. Ban đầu, họ thấy điểm yếu nhiều hơn hẳn điểm mạnh. Nhưng khi họ nỗ lực để nâng cao năng lực quản lý, cán cân đó bắt đầu đảo chiều do các nhà quản lý đã tự học hỏi được rất nhiều chỉ trong một thời gian ngắn.

Tất cả các nhà quản lý đều có thể chỉ ra những điều họ khám phá được về chính mình, cũng như cách để họ trở nên chín chắn. Phần lớn bắt đầu có sự chuyển biến mà nhờ đó họ biết cảm nhận, đánh giá và suy nghĩ như các nhà quản lý thực thụ. Sự thay đổi trong nhận thức cũng đang diễn ra. Cho đến lúc này, các nhà quản lý mới vẫn còn rất nhiều việc phải làm. Trong những năm tiếp theo, họ phải tìm hiểu về bản thân và phong cách quản lý vừa định hình của họ. Tuy vậy, họ vẫn còn luyến tiếc những gì đã mất. Họ cần có thêm thời gian và kinh nghiệm để tìm hiểu xem họ có thật sự cảm thấy thoải mái với phong cách mới của mình không, và liệu họ có thể rèn luyện được tính cách quản lý hay không. Mỗi người phải tự tìm ra phong cách quản lý phù hợp với mình, đồng thời định hướng môi trường đó cho phù hợp với tài năng và nhu cầu của mình.

7.

ĐỐI ĐẦU VỚI CĂNG THẲNG VÀ CẢM XÚC

Tôi chưa từng biết đến sự thăng tiến nào lại đau đớn đến thế.

Các nhà quản lý mới vừa bối rối về mức độ yêu thích công việc mới, lại vừa lo lắng về khả năng hoàn thành tốt công việc mới.

Họ mong đợi được thăng tiến với tâm trạng háo hức và lạc quan. Như những người khát khao thành tích và tiến bộ, các nhà quản lý hào hứng tiếp nhận những căng thẳng và thách thức của cơ hội phát triển bản thân. Tuy nhiên, họ sớm nhận ra rằng những áp lực đó lớn hơn và làm họ mệt mỏi hơn họ tưởng.

Nhiều nhà quản lý chỉ ra những dấu hiệu căng thẳng về tâm lý và thể chất mà họ cho là có nguyên nhân từ sự chuyển đổi này. Đó là thời gian diễn ra sự thay đổi tâm lý có tính bước ngoặt. Nhiều người tỏ ra miễn cưỡng khi tiết lộ sự thất vọng của mình và của cả người thân. Một số nhắc đến các triệu chứng mất ngủ, đau đầu nhẹ, mỏi lưng và hay gắt gỏng.

Áp lực thật căng thẳng trong vòng sáu tháng làm việc đầu tiên. Có ngày tôi tưởng như đầu mình sắp nổ tung. Đến cuối ngày, tôi ra khỏi văn phòng là cứ thế chạy thục mạng về nhà.

Ngay từ tuần đầu tiên, tôi đã bị mất ngủ. Cứ mỗi hai tiếng, tôi lại tỉnh giấc một lần, mặc dù tôi rất mệt. Tôi cảm thấy như mình đang bị trầm cảm.

Tôi gầy đi rất nhanh. Có thể đó là điều tốt. Tôi từng mong bỏ được cái bao tải này xuống [ám chỉ cái bụng quá khổ của anh ta]. Giờ thì tôi không thể ngăn được tình trạng giảm cân. Vợ tôi rất lo lắng. Có

hôm, tôi còn không kịp ăn sáng.

Vợ tôi phàn nàn rằng tôi không ở bên cạnh cô ấy trong thời gian này, lúc cô ấy và bọn trẻ đang phải cố gắng thích nghi với cuộc sống mới tại đây [nhà quản lý này và gia đình vừa chuyển từ nơi khác đến]. Mọi thứ nơi đây còn khá lạc hậu. Tôi phải thừa nhận rằng tôi thường xuyên bận rộn và hay cau có. Tôi tự hỏi liệu có nên làm công việc đó không. Nếu không, chúng tôi sẽ lại chuyển nhà một lần nữa.

Yêu cầu trước tiên là phải học cách đương đầu với áp lực và sự căng thẳng của việc trở thành nhà quản lý. Áp lực phát sinh từ hai nguồn: từ chính những gì liên quan đến quá trình chuyển đổi và từ những gì gắn liền với vai trò mới. Nguồn thứ nhất bắt đầu giảm bớt khi các nhà quản lý dần dần trưởng thành và có sự tiến bộ qua thời gian; nhưng nguồn thứ hai thì vẫn còn đeo bám mãi.

NHỮNG ÁP LỰC CỦA SỰ CHUYỂN ĐỔI

Ngày càng có nhiều tài liệu viết về những áp lực trong việc thay đổi nghề nghiệp. Một trong những mục tiêu của cuộc nghiên cứu này là nhằm xác định các khía cạnh có tính nguy hại đặc biệt của việc chuyển đổi và cách mọi người đối phó với chúng. Trên thực tế, đa số mọi người cảm thấy việc thay đổi công việc khiến họ căng thẳng. Họ lo lắng và thất vọng khi cảm thấy phản ứng của mình trước các yêu cầu mới là không phù hợp. Khi cá nhân chủ định thay đổi nghề nghiệp, những áp lực và lo lắng thường được xem là nhất thời và có thể chịu đựng được, bởi đó là điều kiện tiên quyết để đổi lấy những phần thưởng và phúc lợi mà chức danh mới đem lại. Nhiều người cảm thấy phấn khích khi áp lực gia tăng đôi chút. Tuy nhiên, rất nhiều bằng chứng cho thấy sự lo lắng và thất vọng thái quá sẽ hạn chế khả năng thích nghi của nhà quản lý và khiến họ làm việc kém hiệu quả.

Mặc dù được chọn làm quản lý, nhưng ban đầu, rất nhiều người cảm thấy choáng ngợp và hoang mang trước những căng thẳng của sự thay đổi này. Khi nghiên cứu về sự thay đổi nghề nghiệp, các chuyên gia đã phát hiện ra một chi tiết thú vị: Sự thay đổi công việc gây căng thẳng nhất xảy ra khi một người được chuyển lên vị trí cao hơn, trong khi cấp trên của anh ta vẫn không thay đổi. Những nhà quản lý trong nghiên cứu này nhận thấy khoảng cách giữa vị trí người trực tiếp tạo ra sản phẩm và vị trí quản lý rộng hơn nhiều so với dự đoán. Họ gọi đó là "sự thay đổi khắc nghiệt". Như chúng ta đã thấy, họ mang theo nỗi lo rất lớn về hiệu quả công việc. Lần đầu tiên trong sự nghiệp, nhiều người phải đối

diện với khả năng thất bại. Áp lực làm việc nặng nề, và họ luôn đứng trước nguy cơ thất bại.

Họ kỳ vọng tôi thành công ngay lập tức. Tôi cũng muốn làm tốt công việc, nhưng tôi lo sẽ không được như thế. Đó là nỗi sợ hãi lớn nhất mà tôi từng biết đến.

Làm tốt công việc là điều quan trọng đối với tôi. Tôi phải cảm thấy là tôi đang tạo ra sự khác biệt. Vậy mà thời gian này, đã có lúc tôi thấy mình không nhận lương thì tốt hơn.

Công ty đã mất đi một nhân viên tiếp thị năng động và nhận về một quản lý tồi.

Các nhà quản lý không chỉ đương đầu với nỗi lo về hiệu suất hoạt động của họ, mà còn phải vật lộn với cảm giác căng thẳng khi thay đổi phong cách. Họ diễn tả cảm giác đó như sự lơ lửng ở giữa hai ranh giới. Việc được thăng tiến lên cấp quản lý cũng có cái giá của nó vì đã đẩy nhà quản lý khỏi lĩnh vực chuyên môn vốn là "vùng an toàn" của họ. Họ mất cảm giác chủ động và không biết mình là ai.

Thật trớ trêu, khi nhà quản lý đã hiểu vai trò mới và biết rõ bản thân mình, quá trình chuyển đổi lại càng trở nên căng thẳng hơn.

Cứ không biết gì lại hóa hay. Giờ thì một khi tôi biết tôi vướng vào tình huống khó xử nào, tôi cũng biết là tôi sẽ gặp rắc rối ra sao.

Các nhà quản lý đi đến kết luận rằng để đạt được năng lực quản lý, họ phải hy sinh một số kỹ năng chuyên môn. Khi họ học được cách giao việc thì những kiến thức và khả năng chuyên môn của họ cũng trở nên lỗi thời. Quá trình chuyển đổi thành quản lý đồng nghĩa với việc không chỉ mất đi cảm giác chủ động và kiểm soát, mà còn mất sự phản hồi cụ thể, sự hài lòng tức thời, sự công nhận và cả tự do cá nhân. Chỉ khi đạt được một số kỹ năng và phong cách quản lý cơ bản, tự tin vào khả năng kiểm soát một số "cuộc nổi loạn nằm trong dự đoán" của việc trở thành nhà quản lý, những căng thẳng liên quan đến quá trình chuyển đổi mới bắt đầu giảm xuống. Tuy vậy, những áp lực cố hữu của chức vụ quản lý vẫn còn đó.

NHỮNG ÁP LỰC TRONG NGHỀ QUẢN LÝ

Cuối cùng, các nhà quản lý cũng nhận ra rằng rất nhiều áp lực không phải chỉ diễn ra nhất thời, mà còn kéo dài mãi. Chúng gắn liền với công việc quản lý và có thể gây ra tình trạng mệt mỏi, kiệt

sức, nếu không có biện pháp đối phó kịp thời. Để trở thành nhà quản lý giỏi, họ phải học cách đương đầu với chúng và những cảm xúc kèm theo đó, nghĩa là họ cần phát triển tính cách quản lý. Các nhà quản lý phải đạt được năng lực cảm xúc như Edgar Schein, giáo sư Trường Quản lý thuộc Đại học Kỹ thuật Massachusetts, mô tả. Ông giải thích tại sao việc học cách đương đầu với những căng thẳng trong quản lý lại có vai trò then chốt trong quá trình chuyển đổi lên cấp quản lý.

Vấn đề khó khăn nhất của nghề quản lý nói chung là phải duy trì công việc ngày này qua ngày khác mà không được mắc sai lầm hay suy sụp tinh thần. Bản chất của nghề quản lý nói chung là chịu đựng những trạng thái cảm xúc tiêu cực – kết quả của những sự bất ổn, mâu thuẫn cá nhân và tinh thần trách nhiệm. Chính đặc điểm này đã làm nản lòng những ai ưa chuộng công việc chuyên môn, nhưng lại hấp dẫn và thu hút những cá nhân có thiên hướng quản lý. Đây là điều làm cho công việc này trở nên ý nghĩa và thú vị.

Các nhà quản lý phải học cách đương đầu với bốn loại căng thẳng chính là áp lực công việc, những mặt tiêu cực, bị cô lập và gánh nặng của trách nhiệm lãnh đạo. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng loại một.

Áp lực công việc

Nguồn gốc của áp lực công việc gắn liền với sự quá tải, sự mơ hồ và mâu thuẫn vốn có của vai trò quản lý. Khi tất cả những tác động bất lợi xảy ra cùng lúc, nhà quản lý sẽ cảm thấy căng thẳng, gần như quá sức chịu đựng. Họ nhận thấy vị trí này đòi hỏi một nỗ lực ghê gớm. Họ có vô số việc phải làm trong khoảng thời gian quá ngắn, với lượng thông tin không đầy đủ và nguồn lực hạn chế. Họ phải chịu trách nhiệm về quá nhiều vấn đề với những vế trái ngược nhau (chẳng hạn như tăng doanh thu đồng thời với việc giảm chi phí). Và họ phải thỏa mãn yêu cầu của rất nhiều người: cấp dưới, khách hàng, cấp trên, đồng sự.

Tình thế khó xử của các nhà quản lý cấp cơ sở là có các đại diện bán hàng báo cáo và những người này có thể lôi kéo bạn theo nhiều hướng khác nhau. Rồi cấp quản lý thứ hai cũng trông vào bạn. Bạn phải nhận trách nhiệm của tất cả các nhà quản lý và nhân viên, trong khi vẫn có hàng đống việc phải giải quyết với khách hàng, chiến lược tiếp thị và đủ thứ linh tinh khác.

Các nhà quản lý cho rằng họ đã đầu tư lượng thời gian và công sức

khổng lồ cho công việc. Đa số than phiền rằng họ phải làm việc ít nhất 60 giờ một tuần, chưa kể đôi khi họ phải dành các buổi tối và cả các kỳ nghỉ cuối tuần để làm nốt những việc còn dở dang.

Tôi làm việc ở mức 200% và tôi không thể bận rộn hơn. Tôi đã phải uống thuốc tăng lực để giữ gìn sức khỏe. Tôi phải có sức khỏe sau khi chứng kiến bố tôi [lãnh đạo cấp cao ở một công ty lớn] bị lên cơn đau tim. Tôi phải tìm ra cách để thoát khỏi tình trạng này thật sớm. Càng lúc, tôi càng trở nên mệt mỏi.

Tôi dậy lúc 6 giờ sáng và có mặt ở đây trước 7 giờ 30. Tôi làm việc đến tận 8 giờ hoặc 8 giờ 30 tối. Chẳng còn chút thời gian nào để sống cho mình nữa.

Lúc đầu, các nhà quản lý nghĩ rằng thích nghi với các yêu cầu quản lý chỉ đơn giản là thu thập các kỹ năng quản lý và học cách quản lý thời gian. Trên thực tế, việc quản lý thời gian là điều quan trọng, nhưng không đủ để giải quyết vấn đề. Các nhà quản lý mới phải học cách sống chung với tốc độ, sự ngắn gọn và sự gián đoạn.

Tôi thường xuyên phải đi sớm về muộn, vậy mà tôi vẫn chẳng làm được việc gì trong số những công việc mà tôi dự định. Công việc của tôi cứ bị ngắt quãng và tôi liên tục phải thay đổi thứ tự ưu tiên. Đến cuối ngày, tôi thấy mệt nhoài mà vẫn chưa làm xong việc gì cả.

Họ phải học cách sống chung với những gì không hoàn hảo. Họ cũng không thể lên kế hoạch và quản lý thời gian một cách chặt chẽ. Ngoài ra, họ còn phải biết rằng mọi quyết định ở cấp quản lý đều chưa hoàn hảo và cần dàn xếp các lợi ích trái ngược nhau. Bên cạnh đó, họ cần học cách xử lý những điều chưa biết. Bởi họ không thể là chuyên gia trong mọi vấn đề nên họ phải cân nhắc giữa các phương án, đồng thời cần nhân nhượng trước một số hạn chế có thể chưa thỏa đáng.

Ý nghĩ "Mình luôn luôn đúng" là tảng đá cản đường. Bạn phải đưa ra những quyết định kịp thời, do đó bạn không thể lúc nào cũng cầu toàn.

Mặt tiêu cực

Các nhà quản lý rất ngạc nhiên khi họ đồng loạt nhắc đến mặt tiêu cực của việc trở thành quản lý.

Tôi nghĩ điều ngạc nhiên nhất là các vấn đề mà tôi bỗng dưng phải đối mặt. Có thể trước đây tôi chưa từng gặp phải điều đó. Có

thể tôi được 'bảo vệ' bởi tầng quản lý ở trên, khi tôi còn làm ở bộ phận bán hàng. Có thể tôi ảo tưởng về bản thân mình. Tôi cũng không biết nữa. Tôi chỉ biết rằng tôi thất vọng và chán nản khi suốt ngày cứ phải vật lộn với đủ loại vấn đề và mâu thuẫn mà vẫn không thể giải quyết chúng cho dứt điểm.

Bạn bị sốc. Mọi người liên tục vào gặp bạn để trình bày những vấn đề của họ. Khoảng 80% thời gian các cuộc gặp là vì những lý do tiêu cực: họ đang cố gắng đẩy vấn đề qua cho bạn hay họ muốn bạn giúp họ giải quyết.

Ban đầu, các quản lý mới cho rằng các yếu tố tiêu cực trong công việc là một âm mưu chống lại họ, là những hành động ích kỷ để thử thách họ, nhưng rồi họ cũng nhận ra rằng thủ phạm chính là bản thân công việc quản lý.

Như đã nói ở trên, các nhà quản lý cần hiểu rằng không phải nhân viên bán hàng nào cũng giàu nhiệt huyết và thạo việc như họ trước đây. Vì thế, trách nhiệm chính của nhà quản lý là uốn nắn các nhân viên có vấn đề mà hệ quả là tạo ra những cảm xúc tiêu cực cho cả nhà quản lý lẫn nhân viên đó: sợ hãi, lo lắng, thất vọng và tức giận.

Tôi là người nhiệt tình. Tôi có đạo đức nghề nghiệp. Tôi chính trực. Nhược điểm lớn nhất của tôi là thiếu thông cảm và khoan dung trước sự thiếu năng lực. Tôi không khéo xử lý những vấn đề tiêu cực mà mọi người gặp phải. Tôi sẽ phải khắc phục nhược điểm đó.

Doanh số quý này sụt giảm rõ rệt làm các nhân viên bán hàng không vui. Cá nhân họ sẽ gặp rắc rối vì họ không có thu nhập. Họ làm việc vất vả nhưng lại không kiếm ra tiền. Họ phàn nàn, tìm người đứng mũi chịu sào và luôn đòi được hỗ trợ nhiều hơn. Họ muốn làm tốt công việc và họ đang lúng túng. Bạn phải tìm cách động viên họ và nói: "Làm như vậy không được rồi. Anh thử làm thế này xem". Đôi khi cũng phải vừa đấm vừa xoa.

Các nhà quản lý không nên coi tất cả những nhân viên tìm đến họ đều là những nhân viên có vấn đề. Trên thực tế, nếu nhà quản lý và cấp dưới cùng làm việc trôi chảy, nhân viên sẽ chỉ đến gặp nhà quản lý khi nảy sinh những vấn đề mà họ không thể tự giải quyết. Khi một vấn đề được trình lên người quản lý, hẳn là vấn đề đó phải thật sự phức tạp hoặc rắc rối.

Cấp dưới chỉ nên đến gặp tôi trong vài trường hợp ngoại lệ, chứ

không phải thường xuyên. Họ phải tự mình xử lý công việc hàng ngày, và chỉ những vấn đề lớn mới được đặt lên bàn của tôi.

50% công việc quản lý là đi chữa cháy và giải quyết vấn đề. Nhân viên đã cố gắng giải quyết công việc ở cấp độ của mình và khi họ không thể giải quyết được, họ sẽ đem đến cho bạn. Đó là vấn đề lớn và bạn phải dừng những việc khác để tập trung giải quyết cho xong.

Cô đơn

Tôi không còn là một người trong số họ. Không ai gọi tôi ra ăn trưa, cũng không ai tán chuyện với tôi. Tôi chỉ có một mình.

Dù phần lớn các nhà quản lý luôn khao khát sự độc lập và tự chủ, song họ thừa nhận họ cũng thích tụ tập và muốn tiếp xúc với mọi người. Đối với nhiều người, việc giao dịch với khách hàng và có các mối quan hệ thân thiết với đồng nghiệp là một nguồn vui lớn. Các nhà quản lý thường cảm thấy đơn độc, và đương đầu với sự cô đơn cũng là một thách thức lớn đối với họ.

Sự thay đổi nghề nghiệp thường gắn liền với cảm giác cô đơn, bởi quá trình chuyển đổi khiến người ta thấy bị lạc lõng khi không còn nhóm đồng nghiệp để cùng bàn bạc về những giá trị và tiêu chuẩn phù hợp. Có rất nhiều tài liệu viết về cảm giác bị cô lập của các nhà quản lý.

Một trong những nguyên nhân chủ yếu của cảm giác đó là một chuyên gia công nghệ đang ở đỉnh cao của lĩnh vực này bỗng bị đẩy xuống đáy sâu của lĩnh vực khác. Không còn là siêu sao nữa, anh ta trở thành kẻ chân ướt chân ráo đang tìm chỗ đứng. Tình thế khó xử này tạo cảm giác bị xa lánh, cô đơn, bất ổn, và họ băn khoăn không biết việc chuyển sang làm quản lý liệu có phải là một quyết định khôn ngoan.

Các nhà quản lý mới cũng hiểu rõ điều đó.

Giờ tôi đã thuộc về một nhóm khác. Tôi biết bây giờ tôi là một phần của ban lãnh đạo, nhưng tôi vẫn không có cảm giác của một nhà quản lý.

Tôi cảm thấy như đang ở giữa hoang đảo vậy.

Những cảm giác này đặc biệt sâu sắc đối với các nhà quản lý chi nhánh công ty chứng khoán. Là nhà quản lý chi nhánh duy nhất ở bộ phận và lại bị cách biệt với những đồng sự khác, anh ta đúng là

đang "một mình lênh đênh trên biển cả".

Khi đưa ra những quyết định không được cấp dưới ủng hộ, họ lại càng cảm thấy bị cô lập. Họ đánh mất hình ảnh về một anh chàng đáng yêu sau khi nhận chức vụ mới.

Tôi lờ mờ nhận ra sự oán ghét và hăm dọa. Tôi nghĩ đó là điều lường trước được, bởi tôi là sếp và trong một chừng mực nào đó, tôi cũng có cảm giác ấy với cấp trên của mình. Nhưng tôi vẫn buồn vì mọi người không tin tưởng tôi và tỏ ra không thoải mái lúc ngồi trò chuyện với tôi. Họ không nói những gì họ thật sự đang nghĩ. Họ luôn giữ thái độ thăm dò. Đó là lần đầu tiên tôi cảm nhận được rằng mọi người không tin tôi.

Đối với hai nhà quản lý bán hàng của chi nhánh nơi họ từng là nhân viên, cảm giác cô đơn còn đi kèm với cảm giác bị từ chối. Những đồng nghiệp cũ của họ giờ đây có ý né tránh họ.

Tuy khó chịu với cảm giác cô đơn, nhưng đôi khi các nhà quản lý mới lại làm vấn đề thêm trầm trọng bằng chính lối cư xử của họ: nhiều người tìm cách dựng rào chắn bao bọc xung quanh để tránh tiếp xúc với những mặt tiêu cực trong công việc.

Tôi không muốn nghe thêm bất cứ tin xấu nào nữa nên để tự vệ, tôi đã bảo thư ký nghe các cuộc điện thoại của tôi, còn tôi đi vào phòng, đóng cửa lại và hít một hơi dài cho bớt căng thẳng.

Về phương diện nào đó tôi không muốn xây dựng mối quan hệ gần gũi, thân thiện quá. Như thế cảm giác bị từ chối chỉ càng lớn hơn sau khi bạn trở thành nhà quản lý.

Trên thực tế, nhà quản lý cần biết tách mình ra khỏi nhân viên, do họ phải đưa ra những quyết định không mấy dễ chịu, nhưng cần thiết. Vậy mà họ lại làm phức tạp thêm tình trạng khó xử của mình. Họ có rất nhiều mối quan hệ trong tổ chức, với bạn bè và đồng nghiệp cũ - những bằng hữu luôn hết lòng ủng hộ họ. Tuy nhiên, rất nhiều người không sẵn sàng làm điều đó, nhất là trong những tháng đầu tiên. Họ sợ rằng những lo lắng của họ về vị trí mới sẽ bị rò rỉ ra ngoài.

Tôi không mấy hào hứng khi trò chuyện với những người bạn cũ. Họ nghĩ tôi đang rất thoải mái ở vị trí mới. Nếu họ biết sự thật, họ sẽ nghĩ là tôi kém cỏi, thậm chí là kẻ gian lận để được thăng tiến nhanh hay sao đó. Hiện tại, tôi muốn giữ bí mật.

Trạng thái bất an đó đã lấy đi của họ sự hỗ trợ vô giá vào đúng lúc

họ cần nó nhất. Nhưng họ không như họ tưởng.

Gánh nặng của vai trò lãnh đạo

Các nhà quản lý đang tìm hiểu về gánh nặng của vai trò lãnh đạo, áp lực của việc trở thành người có quyền và trách nhiệm cao nhất. Sự căng thẳng, tính tiêu cực, sự cô lập đều có giới hạn, trong khi công tác quản lý lại là một mối lo không có điểm dừng và không thể trốn chạy. Có ba chủ đề xuyên suốt các cuộc phỏng vấn là: quản lý rủi ro, làm gương và định đoạt cuộc sống nhân viên.

Quản lý rủi ro. Các nhà quản lý hiểu rằng vai trò của họ là quản lý rủi ro, cả rủi ro trong kinh doanh lẫn rủi ro về con người. Việc đưa ra quyết định trong các điều kiện chưa hoàn chỉnh như vậy đòi hỏi nhà quản lý phải có sự quả quyết, ý chí mạnh mẽ và cảm giác tự tin để thực thi quyền lực và gây ảnh hưởng.

Bạn phải sẵn sàng đối đầu với thử thách, nếu bạn làm việc liên quan đến con người. Bạn có thể bị sốc trước những lời nói hoặc thái độ của đồng nghiệp, nhưng bạn phải vượt qua và hành động với tài trí và phong cách của một nhà quản lý.

Bạn luôn là người đứng mũi chịu sào. Bạn cố gắng làm những điều tốt đẹp. Bạn cố gắng phát triển một nhân viên bán hàng và bạn nghĩ đó là sự đầu tư thời gian hợp lý. Nhưng cô ta lại quay lưng và rời khỏi công ty. Hay cô ta chỉ là kẻ chậm chạp và không bao giờ theo kịp tiến độ công việc? Khi ai đó làm sai, bạn có thể bị mất việc. Công ty muốn bạn làm rõ chuyện đó và lưu ý để việc này không lặp lại, dù cho điều đó gần như không thể. Đó là sự thất vọng lớn nhất của tôi, nhưng tôi phải học cách sống chung với nó.

Tôi phải tạo được lòng tin. Đó luôn là công việc khó khăn. Tôi nghĩ một trong những điều tôi khám phá ra là tôi – người phụ nữ luôn tin rằng nên ở nhà chăm sóc gia đình, chồng con và lo nội trợ thì hơn – bỗng nhiên phải đối diện với việc ra những quyết định liên quan đến rất nhiều người. Tôi đứng trước mặt những người đàn ông và nói với họ rằng họ nên làm cái này, cái kia. Tôi phải học cách xử trí những vấn đề này. Đó là quá trình phát triển. Tôi đang trưởng thành hơn trên cương vị quản lý của mình.

Rất nhiều nhà quản lý đã trở nên chín chắn hơn. Đến cuối năm, họ đã biết chấp nhận những hạn chế, sự kém hiểu biết và cả một số sai lầm của mình. Những kỳ vọng thiếu thực tế của họ đã giảm xuống. Họ trở nên thoải mái hơn khi thực thi quyền lực và gây ảnh hưởng.

Giờ đây, tôi tin tưởng vào các quyết định và khả năng xoay xở công việc của mình. Tôi không thể tính toán được-mất nếu chỉ dựa vào phân tích. Tôi nhận ra mình có thể mất thời gian nghiên cứu một vấn đề nào đó mà chẳng đi đến đâu. Việc thay đổi hướng chuyển động của quả bóng đang lăn sẽ dễ hơn đá một quả bóng đang đứng im. Việc bạn quyết định đá rồi vừa chạy đuổi theo vừa nói: "Tôi đã đá sai hướng. Tôi phải đá quả bóng trở lại sân" sẽ dễ hơn nhiều so với việc bạn quay lại vạch xuất phát và đá bóng theo hướng bạn muốn. Tôi đã kiên quyết hơn và sẵn sàng thừa nhận khuyết điểm của mình.

Là người đi tiên phong và mắc lỗi vẫn còn tốt hơn nhiều so với người chẳng làm gì để được an toàn. Công việc này đã dạy tôi cách sống chung với những rủi ro có thể lường trước.

Phương châm của tôi là sẵn sàng chấp nhận sai lầm và cả những quyết định chưa hoàn hảo. Nên nhớ là chúng không thể đưa bạn vào tù. Chúng chỉ có thể khiến bạn bị sa thải, nhưng đó chưa phải là ngày tận thế.

Các nhà quản lý đã tự tin vào khả năng đoán biết và chấp nhận rủi ro, cũng như biết cách chung sống với những rủi ro đó.

Làm gương. Các nhà quản lý sớm nhận ra rằng làm gương là một trong những trách nhiệm quản lý của họ. Hành động của họ sẽ tác động lâu dài đến nhận thức của mọi người. Họ không thể tự cho phép mình lách luật để tránh phiền phức hay vừa làm vừa chơi như khi còn là nhân viên bán hàng. Tuy nhiên, điều khó thực hiện nhất không phải là sự nghiêm túc và thận trọng trong mỗi hành động và lời nói, mà chính là việc chế ngự cảm xúc cá nhân. Ở văn phòng, họ luôn phải tỏ ra nhiệt tình và lạc quan. Nhân viên sẽ nhìn vào họ để giữ vững lòng tin, đặc biệt là trong những giai đoạn khó khăn.

Bạn không thể bi quan trong công việc. Tinh thần lạc quan của bạn có ảnh hưởng trực tiếp đến cảm giác của mọi người và cả nỗ lực làm việc của họ. Mỗi buổi sáng, tôi luôn phải đến văn phòng với một nụ cười trên môi và tâm trạng vui vẻ. Ban đầu, nhiều người bực bội và cằn nhằn về điều đó, nhưng tôi biết chỉ cần tôi tỏ ra kém vui thì họ sẽ căng thẳng ngay. Họ sẽ bắt đầu hỏi về nguy cơ, về những trở ngại và khả năng thất bại. Họ không muốn tôi lạc quan, nhưng lại cũng không muốn thấy tôi trong trạng thái chán nản.

Các nhà quản lý phải rất thận trọng khi bày tỏ sự giận dữ, lo lắng

hay thất vọng, để làm sao vẫn giữ được sự chín chắn, tính chuyên nghiệp và độ trầm tĩnh.

Hồi tôi còn là nhân viên môi giới và gặp một ngày tệ hại, tôi lập tức bộc lộ ngay và tất cả mọi người đều biết. Tôi là người dễ xúc động và không biết cách che giấu thất bại. Mọi người sẽ an ủi tôi: "Ừ, như thế tệ thật. Thị trường sắp phát điên rồi!". Và tôi cảm thấy dễ chịu hơn. Nhưng bây giờ tôi đọc được những biểu hiện khác lạ trên gương mặt họ. Bạn có thể mường tượng họ thất vọng đến mức nào. "Chúng tôi có nên tin anh không đây?".

Nhân viên cấp dưới thường xem nhà quản lý là điểm tựa tinh thần giúp họ xoay xở mỗi khi bị áp lực.

Nếu họ thấy bạn lải nhải trách móc hay gầm rít lên, họ sẽ nghĩ đó là cách cư xử được chấp nhận khi họ chán nản, và mọi thứ sẽ nhanh chóng vượt khỏi tầm kiểm soát. Bạn phải uốn nắn họ bằng chính tác phong ứng xử chuyên nghiệp của mình. Bạn không thể luôn giải quyết mọi việc theo kiểu quen thuộc và tự do bộc lộ cảm xúc như trước đây. Bạn phải trở thành tấm gương cho họ trong việc xử lý mâu thuẫn, hãy xem xét vấn đề một cách khách quan và đừng tự ái.

Qua thời gian, các nhà quản lý đánh giá được tầm ảnh hưởng của mình thông qua các hành động thường nhật.

Thái độ phấn chấn hay bồn chồn của tôi khi ở văn phòng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến mọi người, và theo đó ảnh hưởng đến cả vợ con họ.

Định đoạt cuộc sống của nhân viên. Khi các nhà quản lý hiểu rằng họ có quyền lực và ảnh hưởng đối với cuộc sống và công việc của nhân viên, trách nhiệm của họ dường như trở nên nặng nề hơn.

Thật khó khăn khi phải đưa ra quyết định có thể ảnh hưởng đến sự nghiệp và cả cuộc sống của một con người. Mỗi lần như thế là một lần tôi mất ngủ.

Tôi xem lại ảnh mình chụp khoảng một năm về trước. Lúc đó tôi còn chưa có những sợi tóc bạc này.

Có hai loại quyết định khiến các nhà quản lý phải trăn trở. Thứ nhất là khi phải áp dụng bất kỳ biện pháp kỷ luật nào. Trước khi sa thải một ai đó, họ đã dành nhiều thời gian và công sức để làm việc với những nhân viên đó và nhờ vậy mà họ hiểu nhân viên của mình hơn. Họ coi thất bại của nhân viên là thất bại của chính

mình và mỗi sự ra đi của nhân viên là một trải nghiệm đầy cảm xúc.

Khó nhất là khi phải đối mặt với những sự việc ngoài ý muốn. Người mà bạn bắt đầu quý mến và tôn trọng lại quyết định ra đi. Bạn thấy tổn thương khi ai đó muốn chuyển đến một nơi khác. Bạn cảm thấy dường như mình đã làm điều gì đó không đúng.

Bạn vẫn cảm thấy mất mát dù bạn biết đó là cơ hội tốt mà họ không nên bỏ lỡ. Nhưng bạn không thể không tự vấn: "Tại sao tôi không thể cho họ một cơ hội như vậy?".

Loại quyết định thứ hai khiến nhà quản lý cảm thấy căng thẳng là những quyết định liên quan đến sự cân bằng lợi ích giữa cá nhân và tập thể.

Tôi không thể cho anh ta những gì anh ta muốn [một nhà môi giới rất thành công chỉ sau hai năm làm việc đã yêu cầu có thêm trợ lý]. Đó không phải là một yêu cầu phi lý bởi trợ lý của anh ta thật sự đang quá tải trước núi công việc ngày càng lớn. Nhưng tôi phải tính đến tác động của việc đó tới tập thể. Những người khác có lẽ cũng cần được hỗ trợ nhiều hơn và họ xứng đáng được như vậy. Nhưng nếu bạn phê chuẩn cho một người thì bạn sẽ không có nguồn lực nào để hỗ trợ cho những người khác. Bạn phải tính đến cục diện chung.

Các nhà quản lý chưa bao giờ phải xem xét tình huống mâu thuẫn trực tiếp giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể. Họ phải chấp nhận đánh đổi một người vì những giá trị lớn hơn của nhiều người khác.

Các nhà quản lý bắt đầu công việc với cả hai mắt đều nhìn về quyền lợi và những ưu đãi dành cho bậc quản lý, nhưng đến giờ họ đã hiểu rằng quyền lợi và đặc ân thậm chí còn đem lại cho họ nhiều nghĩa vụ và trách nhiệm hơn.

Cuộc sống cá nhân của các nhà quản lý mới

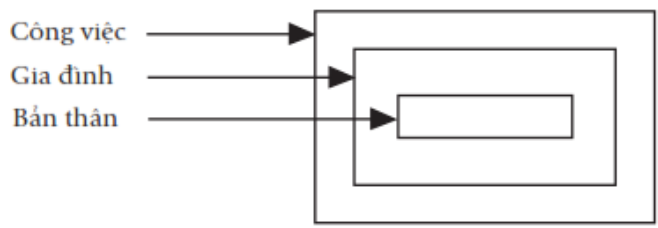
Sự thăng tiến trong công việc ảnh hưởng như thế nào đến đời sống cá nhân của các nhà quản lý mới? Họ chỉ tiết lộ rất ít thông tin liên quan đến cuộc sống bên ngoài tổ chức. Có cảm giác dường như họ không hề biết đến thứ gì khác, ngoài công việc.

Trong vòng nửa năm đầu tiên, các nhà quản lý tập trung mọi nỗ lực để thực hiện vai trò mới của mình và rất nhiều người cho biết họ đã ít nhiều xao nhãng cuộc sống gia đình.

Trong văn hóa công ty, hiệu quả công việc phải luôn là vấn đề hàng đầu, không có bất kỳ ngoại lệ nào. Bạn phải làm việc với sự cố gắng cao nhất, dù ở nhà bạn phải chịu sức ép như thế nào.

Đa số họ đều cảm thấy có lỗi với người thân vì "đã vắng mặt khi gia đình cần đến họ nhất". Trong số những người được phỏng vấn chỉ có hai người không phải thay đổi địa điểm làm việc sau khi được thăng chức. Dù gia đình họ đồng ý chuyển đi, nhưng phần lớn thừa nhận họ không vui vẻ lắm.

Không chỉ xao nhãng trách nhiệm đối với gia đình, các nhà quản lý mới còn thường xuyên quên nhu cầu giải trí và thư giãn của chính mình. Một nhà quản lý mô tả mình như "một người bận đến tối tăm mặt mũi" và đã vẽ biểu đồ phân chia "công việc, gia đình và bản thân" như sau:



Trong những tháng đầu tiên đảm nhận công việc mới, nhà quản lý thường có rất ít thời gian để hưởng thụ cuộc sống. Phần lớn họ đều nhận thức được rằng lối sống quá mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống riêng tư sẽ dẫn đến những hậu quả tai hại, và họ cần những khoảng thời gian để "dừng lại và tận hưởng hương thơm của những đóa hồng". Một số buộc bản thân phải dành ra những khoảng thời gian nhất định không nghĩ đến hay làm bất cứ điều gì dính dáng đến công việc. Một số khác giữ thói quen tập thể dục đều đặn. Dù lịch công tác thường xuyên bị thay đổi, họ vẫn tận dụng mọi cơ hội để duy trì việc rèn luyện sức khỏe.

Việc được thăng tiến lên cấp quản lý đã làm thay đổi quan niệm của họ cả về công việc lẫn cuộc sống. Nhiều người nhận thấy quan niệm của họ về những giá trị trong cuộc sống, cũng như những kế hoạch đặt ra trong công việc và cuộc sống cá nhân, đã có sự thay đổi mà họ không hề biết. "Điều gì quan trọng nhất với mình? Đâu là ý nghĩa cuộc sống?". Kết thúc năm đầu tiên, các nhà quản lý bắt đầu vạch ra những mục tiêu nghề nghiệp và cá nhân. Trở thành một nhà quản lý là quyết định làm thay đổi cả cuộc đời, như có người đã phát biểu.

Tôi phải cố gắng duy trì sự cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc, giữa sự thành đạt và hạnh phúc. Đối với tôi, gia đình và cậu con trai nhỏ là quan trọng nhất. Tôi phải dành cho họ nhiều thời gian hơn, chứ không chỉ vài khoảnh khắc ngắn ngủi mỗi ngày. Sau cuộc phỏng vấn này, tôi sẽ về nhà. Hôm nay, con trai tôi tham gia trong một trận đấu bóng và tôi đã bảo là tôi không thể đến xem nó đá bóng được. Nhưng tại sao tôi lại không thể đi xem chứ? Có điều gì quan trọng hơn thế đâu?

Tuy còn đôi chút do dự, nhưng nhà quản lý này vẫn quyết định về nhà. Cuộc điều tra này cho chúng ta thấy thật không dễ dàng để các nhà quản lý nhận thức được những nhu cầu thật sự cần thiết đối với họ, từ đó tìm ra biện pháp cân bằng giữa các nghĩa vụ trong cuộc sống cá nhân và công việc.

KẾT LUẬN

Đến cuối năm, tuy các nhà quản lý chưa hoàn toàn tự tin trên cương vịmới, nhưng nhiều người khẳng định rằng họ có thể vượt qua trở ngại đó. Đôi khi họ vẫn còn cảm giác phân vân liệu họ có phải là người đứng đầu và chịu trách nhiệm về mọi việc trong bộ phận không. Hãy lưu ý đến từ "cảm giác". Các nghiên cứu cho thấy những ai xem khó khăn như các cơ hội có thể kiểm soát được sẽ đương đầu với chúng tốt hơn so với những người xem đó là mối đe dọa thuần túy. Thật vậy, khi các nhà quản lý cảm thấy bất an hoặc muốn giữ thế phòng thủ, họ lại rút vào lớp áo giáp quen thuộc và dễ chịu của một nhân viên.

Mặc dù đó là một năm khó khăn và luôn nghi ngờ bản thân, nhưng các nhà quản lý mới vẫn tỏ ra kiên trì. Những áp lực của việc chuyển đổi dần giảm xuống. Tất nhiên những căng thẳng vốn có trong vai trò quản lý vẫn còn đó, nhưng đa số đã không cảm thấy mệt mỏi khi đối diện với chúng. Nhiều người còn nói họ rất hài lòng khi phát hiện ra những nội lực mà họ chưa bao giờ nghĩ là mình có. Sau một năm đương đầu với áp lực, họ đã có một tài sản quý giá là lòng tin và "biết tính cách con người được tạo nên từ cái gì".

Các nhà quản lý cũng phải đương đầu với những tình huống ngoài tầm kiểm soát vốn là nền móng cho sự nghiệp của họ sau này. Các nhà lãnh đạo kỳ cựu đều thừa nhận rằng kinh nghiệm làm việc từ những ngày đầu tiên luôn giữ vai trò quan trọng trong sự thăng tiến của họ về sau.

Việc vượt qua những thử thách đầu tiên khiến các nhà lãnh đạo

tương lai có thêm lòng tự tin. Nhưng những công việc đầu tiên có thể tác động mạnh mẽ đến cảm giác, giúp họ đảm đương những công việc khó khăn hơn về sau với tinh thần không lùi bước trước khó khăn.

Vì sao mọi người lựa chọn công việc quản lý để lãnh đạo những người khác? Quản lý là việc rất khó để làm tốt, ngay cả trong những điều kiện thuận lợi nhất. Chính những yêu cầu và cam kết cá nhân mà nó đòi hỏi đã khiến công việc trở nên phức tạp. Đa số các nhà quản lý trong nghiên cứu này đã tạo được cho mình nền tảng cơ bản để đối phó với những thách thức đó.

IV
QUẢN LÝ SỰ CHUYỂN ĐỔI

Trở thành nhà quản lý là một quá trình vừa làm vừa tự rút kinh nghiệm. Việc phải tự vật lộn với các vấn đề và hậu quả thực tế đã giúp họ biết phải làm gì khi đương đầu với những tình huống mà họ không hiểu hoặc không biết nên xử trí thế nào. Bằng cách thử nghiệm và sai lầm, quan sát và tiếp thu, qua quá trình xem xét nội tâm, họ thấu hiểu và rút ra được nhiều điều từ những trải nghiệm của mình. Các nhà quản lý coi năm đầu tiên là khoảng thời gian để họ tìm hiểu bản thân.

Không ai có thể làm điều đó thay bạn. Và cũng không có con đường tắt nào cả. Bạn phải tự bước đi thôi.

Tuy nhiên, họ luôn nhận được sự giúp đỡ và luôn có những nguồn lực để họ dựa vào.

8.

NHỮNG NGUỒN LỰC CƠ BẢN CHO NĂM ĐẦU TIÊN

Tôi không biết bạn có thể dạy bao nhiêu thứ cho một người chưa từng làm quản lý. Việc này cũng giống như bạn dạy ai đó cách đi xe đạp. Bạn có thể thông thạo từng động tác và bạn biết rõ mình phải làm gì – rằng bạn ngồi lên xe, nắm chặt tay lái, di chuyển hai chân để điều khiển bàn đạp và tiến về phía cái cây trước mặt. Nhưng tất cả những điều đó vẫn chưa đủ để bạn giữ thăng bằng. Vậy thì liệu bạn có thể dạy cho ai đó cách giữ thăng bằng không? Tôi không chắc lắm. Bạn có thể dạy họ lý thuyết, truyền cho họ cảm giác hứng thú, và trực tiếp hướng dẫn họ. Nhưng nếu họ chưa ngồi lên xe, chưa bắt đầu đạp và chưa bị ngã đôi lần thì họ vẫn chưa thể biết thế nào là đi xe đạp.

Các nhà quản lý mới luôn có "giáo viên" ở cạnh để giúp họ học hỏi nhằm trở thành nhà quản lý hiệu quả. Những "giáo viên" đó chính là các nguồn lực mà nhà quản lý mới dựa vào để đối phó với các thách thức của quá trình chuyển đổi. Các nguồn lực này bao gồm những bài học từ nghề nghiệp và các mối quan hệ mà họ đã tạo dựng được. Chúng ta sẽ xem xét lần lượt từng yếu tố: lịch sử nghề nghiệp (kinh nghiệm là nhân viên), mạng lưới quan hệ và sự đào tạo chính quy.

LỊCH SỬ NGHỀ NGHIỆP

Kinh nghiệm cung cấp cho các nhà quản lý mới vốn kiến thức để hành động và phạm vi công việc nhằm giúp họ tìm hiểu những điều kiện hoàn cảnh mới. Kiến thức chuyên môn và các kỹ năng mà họ tích lũy được về công việc và tổ chức là những tài sản quý giá giúp họ thích ứng với vô số đòi hỏi ngay trong năm đầu tiên. Những tài sản này, chủ yếu là khả năng đánh giá cũng như độ

chín về chuyên môn và chức năng, chỉ có thể có được bằng kinh nghiệm.

Các nhà quản lý cấp cao thường nghĩ đến việc thuê các thạc sĩ vừa tốt nghiệp làm người quản lý bán hàng và chỉ cần trải qua một chương trình đào tạo kéo dài 6 tháng là họ sẽ hiểu biết đầy đủ về công việc. Tôi thì không nghĩ như vậy. Bạn cần phải có kiến thức sâu rộng về công việc kinh doanh, vì bạn chỉ có thể đánh giá tình hình thông qua kinh nghiệm thực tế mà bạn lĩnh hội được. Ngoài ra, bạn cần tự tin về một điều gì đó. Bạn không biết cách thu xếp những vấn đề liên quan đến con người, thế nên ít nhất bạn cần thông thạo về khía cạnh công việc. Không có bề dày kinh nghiệm, bạn sẽ không được mọi người tín nhiệm.

Khi làm việc với các nhà quản lý, John Kotter cũng đưa ra những kết luận tương tự về tính ưu việt của việc tuyển dụng nội bộ so với thuê nhân công bên ngoài, khi cấp lãnh đạo muốn có một tài năng thật sự.

Việc mời một người bên ngoài sẽ kèm theo rủi ro: người bên ngoài có thể tài giỏi và có thành tích nổi bật, nhưng biết đâu anh ta sẽ không có những phẩm chất thật sự cần thiết để làm việc hiệu quả. Đặc biệt, anh ta ít hiểu biết về công việc và tổ chức nơi đây, lại thiếu các mối quan hệ hữu hảo, lâu bền với đa số những người xung quanh mà vị trí công việc đòi hỏi anh ta phải tiếp xúc. Trong một vài trường hợp, người bên ngoài có thể phát triển kỹ năng này và nhanh chóng thiết lập các mối quan hệ đồng nghiệp tốt đủ để anh ta làm việc tốt, nhưng số này rất hiếm hoi.

Hơn nữa, các nhà quản lý với kinh nghiệm phong phú của một nhân viên lâu năm (về sản phẩm, các phân khúc thị trường, điều kiện thị trường...) còn tin rằng họ có một lợi thế riêng biệt.

Chính tài sản của tôi [anh ta từng là nhân viên trong 10 năm] giúp tôi giành được sự tín nhiệm từ các đại diện bán hàng. Họ nói:

"Anh ta có kinh nghiệm ứng phó trước sự biến động lên xuống của nền kinh tế", chứ họ không nói: "Gã này biết gì mà chỉ đạo tôi chứ?". Họ biết rằng có thể trước đó tôi đã gặp trường hợp tương tự, nên khi họ đến xin tôi lời khuyên nghĩa là họ cảm thấy có thể tin tưởng tôi. Đây là điều tối quan trọng với một nhà quản lý.

Mái tóc muối tiêu này khiến mọi người biết rằng tôi đã đủ chín chắn, giống như thứ rượu vang lâu năm vậy. Không có vấn đề về chuyên môn nào họ đưa ra mà tôi không biết cách xử lý.

Những năm làm nhân viên đã bồi đắp cho họ một nền tảng vững chắc để từ đó họ xây dựng nên vốn kiến thức và các kỹ năng quản lý, cũng như tạo cho họ phong cách quản lý riêng. Kinh nghiệm làm nhân viên còn cung cấp cho các nhà quản lý mới ba nguồn lực đặc thù liên quan đến vị trí công việc mới: chuyên môn kỹ thuật (phù hợp với cơ cấu riêng của tổ chức), sự nhạy bén khi giải quyết các vấn đề chuyên môn nảy sinh; sự tự tin sau thời gian tự vật lộn để khẳng định bản thân; và sự tín nhiệm làm nền tảng cho những nguồn lực bổ sung liên quan đến quyền lực và sự ảnh hưởng.

Các nhà quản lý mới cũng phụ thuộc nhiều vào những kinh nghiệm đã tạo ra cơ hội phát triển các kỹ năng về con người và quan điểm. Những kinh nghiệm này bao gồm các nhiệm vụ mà họ được phân công, như điều phối viên sản phẩm, giám sát viên đối với các cuộc gặp kinh doanh, giảng viên cho các nhân viên kinh doanh chưa có kinh nghiệm, và thành viên của nhóm chuyên trách... Các nhà quản lý xác định những kinh nghiệm này là cơ hội để họ thử sức ở lĩnh vực quản lý. Một nhà quản lý – người mà trong năm cuối cùng làm môi giới được giao phụ trách đào tạo các nhân viên môi giới mới vào nghề – đã xem kinh nghiệm này như một dấu mốc trong sự nghiệp của mình. Anh cho rằng quyết định theo đuổi nghề quản lý phần lớn xuất phát từ kinh nghiệm này. Anh không chỉ rèn luyện được các kỹ năng về con người và quan điểm, mà còn khám phá ra sự thú vị của công việc quản lý.

Đó là một thách thức thật sự khi bạn phải tìm cách dạy cho nhân viên mới những gì họ cần biết. Tôi phải hiểu biết tường tận về mọi khía cạnh của khái niệm bán hàng, sau đó tìm cách truyền đạt đến người nghe. Khi họ thực hiện một cuộc gọi đạt yêu cầu hoặc kết thúc được một thương vụ, tôi cũng vui mừng như thể chính tôi làm được vậy.

Một nhà quản lý khác (được giao trách nhiệm điều phối nhóm nhân viên phụ trách những khách hàng lớn) nói rằng quá trình thay đổi để trở thành nhà quản lý của anh ta còn ít gian khổ hơn so với một vài người trong nhóm khảo sát. Lý do là anh ta đã "quen làm việc với nhiều loại cá tính và cố gắng để họ hòa hợp với cách làm việc chung". Các nhà quản lý từng được giao những nhiệm vụ đặc biệt hay những công việc dự án tương tự cũng nhận thấy vị trí đó đã giúp họ phát triển năng lực và phong cách quản lý. Những kinh nghiệm này giúp họ suy nghĩ như một doanh nhân và ra quyết định phù hợp với những bối cảnh rộng mở hơn. Nhiệm vụ đặc biệt hay tham gia dự án chính là những kinh nghiệm phát triển đem lại hiệu quả rất cao nhờ hai cách học hỏi chủ yếu là nhìn nhận sâu sắc về quan điểm của mọi người thuộc

các mảng chức năng khác nhau, và mạnh dạn dấn thân vào lĩnh vực mới.

Các nhà quản lý có kinh nghiệm làm việc với văn phòng khu vực của công ty cũng cảm thấy họ ngày càng khám phá nhiều điều bổ ích hơn về vai trò quản lý. Họ cũng cảm thấy dễ nắm bắt quan điểm của tổ chức hơn. Quả thật, họ thường đề cập đến những kinh nghiệm này khi cố gắng tìm hiểu các chính sách hay chỉ thị của công ty, hay khi cần làm rõ các yêu cầu và khiếu nại của nhân viên.

Tôi đứng về phía họ [văn phòng khu vực] hay chính là tôi có cùng quan điểm với họ. Tôi biết họ mong đợi gì và vấn đề gì khiến họ đau đầu.

Nhân viên hành chính luôn lo lắng về ngân quỹ, kế hoạch chi tiêu, còn tôi lo lắng làm sao đem lại thu nhập cho nhân viên và phục vụ khách hàng chu đáo. Bữa tối của vị khách đó tốn bao nhiêu tiền? Bạn có cần cử cả nhóm đến hiện trường bất cứ khi nào có vấn đề? Vì tôi là sếp nên tôi phải chịu trách nhiệm nếu chi nhánh của chúng tôi thấu chi ngân quỹ.

Các nhà quản lý mới trong công ty chứng khoán có vẻ gặp nhiều khó khăn hơn so với những người đồng cấp tại công ty máy tính khi xác định vị trí của mình trong một tổ chức lớn hơn, cũng như khi phải phân biệt giữa kỹ năng suy nghĩ mang tính thủ thuật với suy nghĩ ở tầm chiến lược. Họ phải tìm hiểu các nhà lãnh đạo cấp cao suy nghĩ như thế nào để có cái nhìn bao quát hơn về chiến lược và văn hóa của tổ chức.

Đây là một cơ hội tốt để quan sát và đánh giá những cá nhân có năng lực và những người còn yếu kém. Tôi tự nguyện ra đón họ tại sân bay và nghênh tiếp họ trong vai trò chủ nhà. Tôi phải nghe lén các cuộc đối thoại không chính thức giữa họ với nhau và tham dự các buổi thuyết trình, cuộc gặp gỡ hay bất kỳ hoạt động nào của họ. Và tôi quan sát. Anh ta ăn nói như thế nào? Anh ta làm việc với mọi người ra sao? Anh ta mặc gì? Tôi học hỏi bằng cách xem xét từng chi tiết nhỏ nhất về họ để đúc kết nên công thức thành công.

Tại văn phòng công ty, tôi chăm chú quan sát cả 14 nhà quản lý. Tôi có được cái nhìn vĩ mô về thế giới, chứ không chỉ nhìn nhận từ góc độ chi nhánh.

Nhưng do nhiệm vụ của các nhân viên trong công ty máy tính (bán hàng có tính tổ chức và phương thức bán hàng theo nhóm),

các nhà quản lý mới thường thu thập được nhiều kinh nghiệm trực tiếp hơn khi làm việc với các cá nhân từ những bộ phận chức năng thuộc nhiều cấp bậc khác nhau trong công ty. Họ có nơi trao đổi và phát triển các kỹ năng nội tại (đặc biệt là sự thông cảm, kỹ năng gây ảnh hưởng và kỹ năng đàm phán) và khả năng tổng hợp (nhận ra điểm mấu chốt trong thông tin, thứ tự ưu tiên, sự mơ hồ và mâu thuẫn, chấp nhận với các giải pháp chưa hoàn thiện). Như đã nói ở trên, các nhà quản lý mới trong công ty máy tính tỏ ra nhanh nhạy và chính xác hơn so với các đồng sự tại công ty chứng khoán khi đánh giá sự cần thiết phải quản lý nhóm hay hiệu quả hoạt động cá nhân.

Nhân viên tại công ty chứng khoán có tính độc lập cao hơn. Nhiệm vụ bán hàng (trước tiên là bán lẻ) không đòi hỏi tiếp xúc ở cường độ cao với các đồng sự hoặc cấp trên thuộc cùng hoặc khác chức năng. Các nhà quản lý mới trong công ty chứng khoán nhận thấy sự phụ thuộc khiến cho việc quản lý trở nên khó khăn hơn, trong khi các nhà quản lý mới trong công ty máy tính lại ít lo ngại về điều đó. Lý do là vì nhân viên môi giới chứng khoán đã quen làm việc một mình và tự giải quyết mọi vấn đề. Điểm thú vị là so với các nhà quản lý trong công ty chứng khoán, các nhà quản lý trong công ty máy tính thấy việc trở thành một nhân vật nắm giữ quyền hành và là người chịu trách nhiệm cao nhất gây ra cho họ cảm giác bị trói buộc nhiều hơn. Có thể nói, kinh nghiệm có ảnh hưởng đến vốn kiến thức, các kỹ năng và cả thái độ làm việc của các nhà quản lý mới.

MẠNG LƯỚI QUAN HỆ

Nếu kinh nghiệm làm việc là người thầy hoàn hảo đối với các nhà quản lý mới thì người thầy quan trọng thứ hai chính là khả năng quan sát và mối quan hệ tương tác với những người cùng làm việc: cấp trên hiện tại và trước đây, đồng nghiệp cũ và hiện tại (chủ yếu là đồng sự)... Từ những kinh nghiệm này, các nhà quản lý sẽ tích lũy năng lực, quan điểm, những giá trị quan trọng, sự hỗ trợ có tính công cụ và tâm lý cần thiết cho cương vị mới.

Những vị sếp trước đây

Các nhà quản lý mới thường phải dựa dẫm đôi chút vào những điều họ gián tiếp học hỏi trong thời gian làm việc với sếp cũ của mình. Khi đối diện với một quyết định trong một hoàn cảnh cụ thể, hay khi phải lựa chọn phong cách và phương châm quản lý, họ thường dùng những kinh nghiệm này làm hệ quy chiếu. Việc bắt chước sếp trước đây có vẻ là biện pháp an toàn đối với các nhà

quản lý mới, nhưng việc học hỏi đó hoàn toàn chỉ mang tính hú họa và đầy rủi ro.

Bạn chắp nhặt từng mảnh nhỏ từ các nhà quản lý trước đây, mỗi người một ít. Bạn quan sát cách điều hành công việc của các sếp và nhận thấy có rất nhiều phong cách quản lý khác nhau. Tôi thích phong cách này, tôi thích phong cách kia. Bạn cứ cố gắng làm theo, nhưng nên sắp xếp lại toàn bộ theo cách riêng của mình, bởi chỉ một số thứ mang lại hiệu quả, một số thì không.

Tôi nghĩ rằng tôi thật sự may mắn khi được làm đại diện bán hàng trong khoảng thời gian dài. Không như một vài người khác chỉ làm công việc đó trong hai hoặc ba năm và ở một bộ phận, tôi đã được làm việc tại rất nhiều chi nhánh. Tôi đã ở trong nhiều môi trường làm việc khác nhau và tiếp xúc với nhiều nhà quản lý. Phong cách quản lý của tôi là một sự hòa trộn phong cách của các nhà quản lý trước đây, một sự tổng hợp những kinh nghiệm của tôi. Có hai người tôi luôn ghi nhớ. Một người luôn sát cánh bên tôi trong mọi vấn đề và giúp tôi phân tích tình hình. Anh ấy ủng hộ và giúp đỡ tôi dàn xếp với những khách hàng rắc rối của tôi, giống một đồng minh vậy. Người thứ hai là người đã khuyên tôi đi theo nghề quản lý. Cô ấy nhắc nhở tôi khi tôi suýt bỏ lỡ một cơ hội quan trọng. Cô ấy đã gửi một thông điệp rằng cô ấy sẵn lòng giúp đỡ mọi người. Tôi vẫn thường trò chuyện với cô ấy.

Các nhà quản lý mới nhận xét rằng các sếp cũ làm việc vừa theo kiểu tích cực, vừa theo kiểu tiêu cực, và họ cũng biết rằng tất cả các nhà quản lý cũ của họ đều có những điểm mạnh và điểm yếu.

Tôi nhớ rõ sếp đã kiểm soát mọi việc khắt khe đến thế nào. Ông không bao giờ để tôi quản lý các chi phí của riêng tôi, trong khi tôi rất muốn tự làm điều đó. Khi sếp mới cho tôi quyền kiểm soát đó, tôi rất vui và tôi đã làm việc này khá suôn sẻ. Tôi tự hỏi: "Tại sao không cho cấp dưới được tự do hơn về vấn đề chi phí?".

Nhà quản lý thứ ba mà tôi từng có dịp làm việc chung là một người rất giỏi chuyên môn, nhưng tôi nghĩ ông còn kém trong các mối quan hệ cá nhân, còn tác phong làm việc của ông thì khỏi phải bàn – tôi muốn nói là cực tệ! Tôi không nghĩ là ông ta lại thô bạo và ít cởi mở đến vậy. Dù sao tôi vẫn nghĩ đến ông ta mỗi khi tôi gặp khó khăn về chuyên môn. Ông ta đã xử lý chúng như thế nào? Và tôi vẫn suy nghĩ về những gì mà nhà quản lý này tác động đến tôi.

Nhà quản lý đầu tiên của tôi là một người có khả năng lập kế

hoạch rất tốt và tôi học được từ ông nhiều kỹ năng cần thiết cho quy trình lên kế hoạch và tổ chức công việc. Nhà quản lý thứ hai là người mà lẽ ra không bao giờ nên làm quản lý. Tôi cho rằng rất nhiều người cũng nhận thấy điều đó. Nhà quản lý gần đây nhất của tôi hiện là trợ lý cho một phó giám đốc bộ phận. Ông ta là người khá thú vị và chúng tôi có thể học hỏi lẫn nhau. Tôi hiểu rằng đó là một mối quan hệ hai chiều: bạn có thể học hỏi nhiều điều từ những người khác, và ngược lại. Tôi luôn xem ông là hình mẫu cho vai trò mà tôi đang giữ hiện nay. Tôi không bỏ qua bất cứ hành động nào của ông và quan sát tất cả các phương pháp của ông. Hy vọng tôi có khả năng phát triển sự nhạy bén kinh doanh, có khả năng tập trung vào một vấn đề, giải quyết chúng một cách hợp lý theo đúng nguyên tắc kinh doanh, đưa ra các lựa chọn và ra quyết định... Nói chung, bạn luôn có nhiều cách để chế biến một món ăn.

Tôi không nghĩ rằng tôi muốn bắt chước một thần tượng nào cả. Một số nhà quản lý trước đây của tôi có những phẩm chất rất đáng quý. Có những vị sếp thành đạt đến không ngờ, và mỗi người lại có cách làm của riêng mình. Một người đặc biệt nhạy cảm trước những con số. Dường như chúng rất quan trọng với ông. Người khác thì tin rằng tiền bạc sẽ có tác dụng củng cố tinh thần, khiến mọi người gắng sức làm việc. Có người lại cho rằng quan trọng nhất là phải xây dựng các mối quan hệ bền chặt và thân thiện. Ông luôn xuất hiện trước mọi người với dáng vẻ và phong thái hoàn hảo. Ông khiến mọi người vui vẻ và muốn làm việc. Tôi xem xét tất cả các phong cách này rồi đánh giá ưu điểm, nhược điểm của mỗi người để từ đó lựa chọn rồi cố gắng tổng hợp mọi yếu tố ở trạng thái tối ưu hay cân bằng nhất.

Mặc dù các nhà quản lý dựa vào những hình mẫu – cả tích cực lẫn tiêu cực – trong quá khứ để đương đầu với những thách thức trong năm đầu tiên trên cương vị mới, song chính những vị sếp mà họ ngưỡng mộ mới là những người họ học hỏi được nhiều nhất.

Đó là những cơ hội vàng để học hỏi từ người mà tôi ngưỡng mộ và kính trọng – cách ông ấy suy nghĩ, hành động, xử lý tình huống...

Họ làm việc như thế nào, làm sao họ đến được vị trí đó. So sánh giữa những việc họ làm đúng và những việc họ làm sai. Tôi phải quan sát tất cả. Thật tỉ mỉ. Chẳng hạn tôi không nhớ mình đã ngồi ở đó bao lâu và học hỏi được những gì. Tôi nhớ là tôi đã đánh giá con người đó tốt xấu thế nào. Nếu là một người có tư chất siêu phàm, tôi có thể đã bị cuốn theo. Nhìn chung, tôi rất giỏi trong

việc đánh giá. Và khi tôi thấy ai đó thật sự giỏi, tôi sẽ cố tìm hiểu xem vì sao họ giỏi. Tôi không trực tiếp hỏi mà chỉ quan sát rồi tự rút ra kết luận. Tôi thử suy nghĩ theo cách của nhà quản lý đó để tìm hiểu quá trình ra quyết định của ông. Đôi khi, tôi cũng trực tiếp hỏi họ.

Ông đã chỉ bảo tôi rất nhiều. Ông có một "không gian chuyên nghiệp" quanh mình, và ông có phong thái thượng lưu. Ông giữ khoảng cách nhất định với đội ngũ bán hàng. Ông đã dạy tôi điều đó. Tôi không tin lắm, nhưng ông bảo tôi rằng người đứng đầu nên biết đứng tách bạch để quan sát và làm chủ tình hình.

Các nhà quản lý từng làm việc với các vị lãnh đạo huyền thoại – những nhà quản lý được kính trọng trong công ty – đều nói rằng họ gặp may.

Ông là sếp và là một trong những người am hiểu nhất mà tôi từng gặp. Danh tiếng của ông được mọi người biết đến. Là nhân viên dưới quyền ông, tôi có rất nhiều cơ hội học hỏi. Tôi đủ thông minh để nhận ra rằng tôi không thể biết hết mọi thứ, vì thế tôi phải quan sát gần như nhất cử nhất động của ông. Và tôi tranh thủ hỏi ông ngay mỗi khi có thể.

Tôi không thể là ông ấy [một nhà lãnh đạo kỳ cựu và từng là sếp cũ]. Nếu tôi là ông ấy, có lẽ tôi đã gặp rắc rối. Ông là một người vĩ đại. Tôi còn quá trẻ khi được làm việc cùng ông ấy và lúc đó tôi không nhận thức hết giá trị những cơ hội mà mình có. Nhưng tôi khao khát có được dù chỉ một vài đặc điểm của ông ấy. Tôi muốn một ngày nào đó tôi có thể giao tiếp được như ông và có lòng khoan dung như ông. Tôi nghĩ rằng nếu chịu khó rèn luyện, tôi cũng có thể làm được những điều đó.

Thật bất ngờ, ngay chính những người được mệnh danh là "nhà lãnh đạo huyền thoại" cũng không nhận ra tầm ảnh hưởng to lớn của họ đối với các đồng nghiệp cấp dưới và không ai xem mình là người thầy hay hình mẫu cho các nhà quản lý mới. Mỗi người đều cống hiến toàn bộ thời gian và sức lực để biến đội ngũ nhân viên của mình thành các nhóm làm việc hiệu quả. Các nhà quản lý từng được làm việc với một trong những nhà lãnh đạo cấp cao này luôn tỏ ra sắc bén hơn khi đánh giá những thách thức của việc điều hành hoạt động nhóm.

Làm việc trong văn phòng của ông ấy thật thoải mái. Cứ như bạn làm việc với những người thân trong gia đình vậy. Đó là môi trường lý tưởng mà tôi muốn tạo ra (dù tôi chưa biết sẽ phải làm

như thế nào) tại chi nhánh của tôi.

Tôi đã thấy mình đạt được những gì khi xây dựng tinh thần đồng đội trong các nhân viên bán hàng. Đó là lý do khiến chúng tôi trở thành chi nhánh đứng đầu trong vùng.

Ông đòi hỏi nhân viên làm việc theo nhóm. Ông hy vọng mọi người thiết lập các mối quan hệ đồng nghiệp hữu hảo và giúp đỡ những người phụ thuộc vào họ. Có lẽ nhờ vậy mà ở chỗ chúng tôi không xuất hiện những vấn đề, mâu thuẫn và cả những khiếu nại vốn là cơn đau đầu triền miên tại các bộ phận khác.

Các nhà quản lý thường coi sếp cũ là tấm gương để học tập. Ít nhất một nửa trong số họ đã có những vị sếp, dù chưa hẳn là nhà thông thái, nhưng cũng đã góp phần điều chỉnh các hành vi của họ, tuy mối quan hệ lâu bền theo kiểu thầy-trò là rất hiếm gặp trên thực tế. Chỉ hai người nói rằng họ may mắn có một người thầy mà họ có thể trông cậy, người sẵn sàng giúp họ vượt qua mọi trở ngại trong năm đầu tiên làm quản lý. Ở những vị sếp cũ được xem là điểm tựa tinh thần thường hội tụ ba nét đặc trưng: đề ra những tiêu chuẩn cao, luôn đặt mình ở thế chủ động và biết tạo cơ hội để phát triển. Nhờ những phẩm chất này mà các nhà quản lý mới tin tưởng họ về cả khía cạnh chuyên môn lẫn con người. Họ còn trở thành những nhà tư vấn, cố vấn và bạn tâm giao của các nhà quản lý mới. Điều kỳ lạ là phần lớn trong số họ lại chính là những vị sếp đầu tiên của các nhà quản lý mới khi vừa đặt chân đến công ty. Dường như họ là những người mà các nhà quản lý mới gắn bó lâu năm, là những vị sếp "giống bạn hơn là sếp".

Bây giờ tôi vẫn tìm đến ông để nhờ giúp đỡ, bởi ông là cấp trên tốt nhất mà tôi từng có. Ông đặt tiêu chuẩn rất cao, cao hơn bất kỳ vị sếp nào trước đó của tôi. Từ kinh nghiệm làm việc trước đây với ông, tôi biết tôi có thể đặt trọn niềm tin ở ông. Ông đối xử với tôi như với cậu trò nhỏ. Ông không chỉ kiểm tra công việc của tôi, mà ông đang thật sự quan tâm đến tôi. Ông đã giúp tôi trưởng thành.

Sếp đầu tiên của tôi thường nói với tôi nhiều triết lý sống mà đến giờ tôi vẫn nhớ. Thỉnh thoảng, ông lại gọi cho tôi hoặc tự tôi gọi cho ông. Một trong những điều ông dạy tôi là không bao giờ được để cho sự sợ hãi lấn át. Anh phải đưa ra quyết định, phải công bằng, phải lắng nghe và phải hỗ trợ nhân viên của mình. Anh phải giúp họ cảm thấy thoải mái và họ sẽ làm mọi việc cho anh. Tại sao ông là tấm gương và là bạn tâm giao của tôi? Ông khiêm tốn và luôn sát cánh cùng tôi. Nếu tôi cần ông chiến đấu vì tôi, ông sẽ làm ngay. Nếu tôi muốn làm điều gì đó và ông còn hoài nghi, ông

sẽ nói: "Hãy dừng lại và suy nghĩ cho thật kỹ. Và nếu anh đã thông suốt, chúng ta sẽ làm".

Những vị sếp này thường chú trọng đến sự phát triển nghề nghiệp của cấp dưới và họ luôn sẵn sàng giúp đỡ ngay khi cấp dưới cần đến. Họ cho phép cấp dưới tham gia vào các quyết định lớn, và khi phù hợp, có thể tự đưa ra quyết định.

Ông phân chia quyền lực cho mọi người. Ông không nghĩ là mình tốt bụng. Ông không bao giờ đề phòng và ông rất nhạy cảm với bạn. Khi bạn đã biết nhiều hơn thì ông lại càng mềm dẻo hơn. Bạn liên tục học hỏi theo cách đó. Đôi khi, ông làm những cuộc kiểm tra nho nhỏ và bắt lỗi một vài chi tiết, nhưng bạn biết đó không phải là mục đích của ông. Ông chỉ muốn giúp bạn đứng vững trên đôi chân của mình.

Vấn đề đáng bàn là trách nhiệm mà ông giao cho tôi. Ông để tôi tự mình xử lý và theo dõi [một thương vụ] mà không cần sự trợ giúp của ông hay các cộng sự trong nhóm. Ông cho chúng tôi tham gia thảo luận về ngân sách và các quyết định tuyển dụng, mặc dù những điều đó không thuộc phạm vi công việc của chúng tôi.

Ông đòi hỏi cấp dưới phải nỗ lực tối đa. Ông không bao giờ cho phép bạn đem vấn đề đến gặp ông, nếu bạn chưa chứng minh được rằng bạn đã vật lộn với vấn đề đó bằng mọi khả năng có thể, và rằng bạn đã bàn bạc với đồng sự để tìm giải pháp.

Chúng tôi có những cuộc đối thoại hai chiều. Đôi lúc, chúng tôi chỉ nói chuyện phiếm về bất cứ chủ đề nào chợt đến. Ông bày tỏ quan điểm về những việc tôi làm và hỏi ý kiến tôi về những gì ông làm với tôi. Đó là những cuộc thảo luận cởi mở và ông luôn lắng nghe rất chăm chú.

Nhà quản lý sau đây lại nói về sự đối lập giữa sếp cũ, vốn là ông thầy tuyệt vời của anh ta, với một sếp khác cũng để anh ta được tự do, nhưng lại ít khi chỉ dẫn hay nói rõ quan điểm của mình.

Tôi không nhận được sự hỗ trợ nào. Thậm chí, ông ấy còn không ngồi ở văn phòng để tôi có thể hỏi vài câu. Đôi khi tôi không biết tìm ông ấy ở đâu. Không định hướng, không đào tạo, không khích lệ hay động viên. Chỉ cần bạn làm việc và đừng gây rắc rối. Ông ấy gần như bỏ mặc tôi.

Những vị sếp từng là người thầy hoàn hảo còn cho phép cấp dưới có một quyền quan trọng là quyền được mắc lỗi. Bằng cách đó, họ đã giúp các nhà quản lý mới kiểm soát rủi ro, cả về trí tuệ (cân

nhắc các lựa chọn) và tình cảm (đối phó với những căng thẳng liên quan đến con người). Có thể nói thông qua hành động của mình, các vị sếp này đã buộc cấp dưới phải có cái nhìn rộng lớn và bao quát hơn so với vị trí nhân viên, biết tư duy như một doanh nhân trong cả hai lĩnh vực chuyên môn và con người. Ngoài ra, họ còn khuyến khích cấp dưới luôn giữ tinh thần lạc quan, tích cực và không ngừng học hỏi để hoàn thiện bản thân.

Thật khó tìm ra các ông thầy giỏi trong môi trường công ty. Chỉ có khoảng một nửa các nhà quản lý cảm thấy họ đã thiết lập được mối quan hệ kiểu thầy-trò với sếp cũ của mình. Những người làm được như vậy cảm thấy mình thật may mắn và trong suốt năm đầu tiên làm quản lý, họ thường xuyên tìm gặp sếp cũ để xin lời khuyên về những tình huống khó khăn mà họ gặp phải, hoặc chỉ đơn giản là khi họ cần một chỗ dựa tinh thần.

Tôi đứng trước một quyết định khó khăn: liệu có nên sa thải một nhân viên hay chỉ khiển trách anh ta sau khi anh ta đã cố tình vi phạm chính sách của công ty. Tôi suy nghĩ suốt một tuần và đã biết mình cần làm gì. Nhưng tôi vẫn gọi cho ông [sếp cũ] để trình bày về vấn đề đó. Ông rất thông cảm với tôi. Ông nghe tôi nói về quyết định đó rồi đặt ra nhiều câu hỏi khó. Chúng tôi đã xem xét vấn đề từ các góc độ khác nhau: của tôi, của ông và của nhân viên đó. Chúng tôi bàn về những hệ quả có thể xảy ra, về công việc, về con người, về lòng cảm thông...

Ông [sếp cũ] đã nếm trải những cơn đau đầu tương tự như tôi đang có lúc này. Ông nói với tôi về cách ông giải quyết khó khăn. Ông không hề giấu giếm hay tỏ ra kiêu ngạo. Tôi cảm thấy được an ủi khi biết rằng một nhà quản lý thành công như ông cũng vấp phải những vấn đề như vậy. Quan điểm của ông là "Chúng ta chỉ là những người bình thường, và chúng ta hoàn toàn có thể mắc sai lầm".

Vị sếp hiện tại

Rõ ràng là bất lợi một khi các nhà quản lý mới không có các mối quan hệ như vậy để làm chỗ dựa. Một số đã tìm đến vị sếp hiện tại để được hỗ trợ. Tuy nhiên, đa số các nhà quản lý mới không nhận thức được rằng cấp trên hiện tại chính là nguồn lực chủ yếu giúp họ đương đầu với những thử thách trong năm đầu tiên. Phần lớn họ nhìn nhận vị sếp hiện tại như mối đe dọa, chứ không phải đồng minh.

Các cuộc đối thoại giữa chúng tôi sẽ chẳng đi đến đâu. Ông ấy sẽ

không bao giờ chịu nghe những gì tôi nói. Tôi cảm giác ông ấy luôn dò xét tôi. Và thế là tôi không dám hỏi câu nào vì sợ bị cho là khờ khạo hay ngu ngốc. Có lần, tôi hỏi ông ấy một câu và ông ấy khiến tôi cảm thấy mình giống như một đứa trẻ mẫu giáo. Ông ấy nói đại loại: "Đó là điều ngớ ngẩn nhất mà tôi từng biết. Làm thế quái nào mà anh lại nghĩ ra được?".

Tôi ước có thể trò chuyện với một người nào đó không phải là người sẽ trực tiếp đánh giá hiệu quả công việc của tôi. Sẽ là một lợi thế lớn nếu có một người thật sự hiểu công việc của tôi và tôi có thể thảo luận mọi việc với người đó mà không bị kiểm tra.

Tôi biết tôi nên làm việc nhiều hơn với giám đốc chi nhánh. Ông ấy giàu kinh nghiệm và tôi có thể gặp ông ấy để nói về những việc đang diễn ra hàng ngày. Có thể ông ấy sẽ cho tôi một vài lời khuyên quý báu. Nhưng tôi ngại chia sẻ với ông ấy. Ông ấy vẫn là một ẩn số và sẽ là người cuối cùng tôi tìm kiếm khi cần giúp đỡ. Nếu bạn đặt quá nhiều câu hỏi hay yêu cầu quá nhiều, biết đâu ông ấy sẽ mất lòng tin ở bạn và cho rằng công việc của bạn không ổn. Ông ấy có thể cho rằng bạn đang lúng túng và công việc này là quá sức đối với bạn. Ông ấy sẽ đặt vô số câu hỏi về những gì bạn đang làm và ông ấy sẽ xen vào trước khi bạn kịp nhận ra điều đó. Đó là tình huống không mấy dễ chịu.

Tuy vậy, ngay từ đầu năm vẫn có một số ít tìm đến các nhà quản lý cấp cao để được trợ giúp, có lẽ do các sếp của họ đã nổi tiếng trong công ty là những người biết cách hỗ trợ nhân viên phát triển. Tiếng thơm này dường như thu hút các nhà quản lý mới, giúp họ phấn khích và mạnh dạn hơn khi tiếp cận cấp trên. Đúng như mong đợi, những nhà quản lý cấp cao này cũng tận tình hướng dẫn, chỉ bảo cho các đồng nghiệp trẻ của mình.

Ông ấy nổi tiếng là một doanh nhân tốt, một người luôn tạo cho cấp dưới nhiều cơ hội phát triển, tuy ông là một vị sếp nghiêm khắc. Tôi muốn nói là ông ấy không hề dễ dãi, không thuộc dạng người sẵn sàng tạo ra cả thế giới cho bạn. Nếu bạn làm việc chăm chỉ, ông ấy sẽ hỗ trợ bạn phát triển sự nghiệp. Ông ấy hay đòi hỏi, nhưng ông ấy lại nổi tiếng về việc tạo điều kiện và giúp đỡ người khác, chứ không ném họ vào bụi gai rồi nói: "Nếu anh thoát ra được thì tôi sẽ giúp anh". Ông ấy rất giỏi

trong lĩnh vực phát triển con người. Mặc dù vậy, sau 60 ngày đầu tiên, tôi vẫn không chắc chắn về điều này. Mọi thứ đều mới mẻ và phức tạp, còn tôi thì rất mệt mỏi, nhưng ông ấy lại không đề nghị giúp đỡ. Tôi cứ như bị chơi khó – khi tôi hỏi một câu, ông ấy hỏi lại

tôi một câu. Tôi không trả lời được. Rồi tôi cũng hiểu ông ấy muốn gì. Tôi phải đề xuất vài ý tưởng tháo gỡ tình huống, và chỉ sau đó ông ấy mới thảo luận với tôi về từng phương án một.

Ông dành rất nhiều thời gian để phát triển nhân viên. Ông để cho bạn thực hành theo phong cách của mình. Ông không nói rằng bạn nên điều hành nhân viên như thế nào. Ông khuyến khích bạn phát triển phong cách riêng. Ông cho phép các nhà quản lý học hỏi từ các sai lầm. Ông sẽ không nói bạn đang mắc lỗi, mà ông thường thu xếp để các đồng sự nói với bạn. Và họ sẽ lần lượt kéo bạn ra bảo: "Tại sao anh lại quyết định như vậy?".

Thật khó chỉ rõ lý do tại sao đa số các nhà quản lý không coi vị sếp hiện tại như những nguồn lực hỗ trợ. Một vài tình huống khó xử vốn tồn tại trong mối quan hệ cấp trên-cấp dưới có thể ảnh hưởng đến khả năng phát triển của họ. Nhìn chung, các nhà quản lý mới thường không nhận thấy các nhà quản lý cấp cao luôn sẵn sàng giúp đỡ họ. Có lẽ họ thấy không thoải mái khi làm phiền cấp trên. Hơn nữa, mâu thuẫn giữa vai trò của sếp "vừa là người đánh giá, vừa là người hỗ trợ phát triển nhân viên" lâu nay vẫn là tình huống khó xử. Kết quả là, cả hai bên đều miễn cưỡng chấp nhận rủi ro để hy vọng giữ mối quan hệ tốt đẹp.

Ở cả hai tổ chức mà chúng tôi khảo sát, các nhà quản lý cấp cao đều hiểu rằng rất nhiều (có lẽ đa số) nhà lãnh đạo không phải là người biết phát triển tài năng quản lý. Một bản báo cáo nhân sự còn kết luận rằng chỉ có 10% lãnh đạo được xem là có năng lực trong việc đào tạo và phát triển cấp dưới. Nhiều bằng chứng cho thấy môi trường văn hóa ở cả hai tổ chức là điển hình của tinh thần "nếu không cố bơi, bạn sẽ chết đuối" với các nguyên tắc rõ ràng về việc yêu cầu trợ giúp. Một nhà quản lý nhận xét rằng đó là "nơi đầy tinh thần phóng khoáng của miền Tây hoang dã". Một nhà quản lý khác mô tả phong cách quản lý nổi bật là "độc đoán và không dung thứ sai lầm". Mặt khác, các nhà quản lý ở vào thế không được phép yêu cầu giúp đỡ. Họ vẫn bị trói buộc bởi ý nghĩ rằng sếp phải là một chuyên gia, một người luôn trong thế chủ động. Xét về mặt tâm lý, nhiều người không sẵn sàng thừa nhận (đặc biệt là trong nửa năm đầu) rằng họ cần được trợ giúp.

Ngay cả việc tìm một người bạn cũ để giãi bày tâm sự cũng là điều khó khăn. Bạn lo ngại rằng mình sẽ để lộ điều gì đó. Như thể bạn có nhiều bí mật cần che giấu vậy. Tôi cứ cảm thấy ngại ngùng. Giống như khi bạn sống xa nhà. Bạn không muốn nói cho cha mẹ biết về sự lúng túng và thất vọng của mình. Ngay cả khi họ hỏi bạn có cần giúp gì không, bạn vẫn không muốn nói gì cả.

Nếu tôi gặp phải một vấn đề nan giải, tôi sẽ gọi cho mấy người bạn và cùng thảo luận để tìm kiếm câu trả lời. Tôi sẽ không bao giờ gọi cho sếp của mình ngay cả khi tôi biết đó là cách nhanh nhất để tháo gỡ khúc mắc. Ông ấy có thể sẽ cho rằng tôi không đảm đương nổi công việc.

Chỉ khi các nhà quản lý cảm thấy tự tin hơn trên cương vị mới, họ mới tìm gặp các nhà lãnh đạo hiện tại để xin lời khuyên.

Bạn sẽ thật sự trưởng thành hơn nếu bạn có thể cư xử với họ như những nhà tư vấn – người mà bạn có thể gọi điện và nói: "Mọi chuyện vừa diễn ra như thế này...", "Tôi cần ông giúp", hoặc "Đây là các phương án giải quyết của tôi. Ông nghĩ sao?". Tôi nhận thấy lúc nào ông ấy cũng sẵn sàng giúp đỡ.

Sau bảy tháng làm việc, tôi bắt đầu cảm thấy là tôi đã ở vị trí này đủ lâu và giờ tôi cần mở rộng mạng lưới giao tiếp của mình. Sếp tôi là người chịu lắng nghe và tỏ ra thông hiểu mọi chuyện. Vì thế, tôi nghĩ mình nên bắt đầu quan hệ với cấp trên theo cách mà tôi muốn các nhân viên liên hệ với mình. Giờ tôi đã có thêm nhiều người mở lòng với mình và tôi cũng sẵn sàng cư xử như vậy với ông ấy.

Khoảng một nửa các nhà quản lý đã tìm đến cấp trên để được giúp đỡ. Họ thấy bớt căng thẳng khi tìm được các nhà lãnh đạo thông cảm với những nỗi lo, vấp váp và sai lầm của họ. Một nhà quản lý nói: "Ông ấy nhận ra rằng tôi vẫn đang trong quá trình học hỏi và ông ấy sẵn sàng giúp đỡ bằng mọi cách". Những nhà quản lý gặp phải thái độ phản đối, phê phán hay vô tâm của cấp trên ít khi lặp lại cách tiếp cận như vậy. Trong trường hợp đó, các cuộc đối thoại với sếp thường chỉ xoay quanh công việc và tập trung vào một vấn đề cụ thể. Họ miễn cưỡng tìm gặp sếp để xin những lời khuyên chung chung hay tìm kiếm sự hỗ trợ về tinh thần. Thậm chí đến cuối năm, các nhà quản lý vẫn tỏ ra bối rối khi giao tiếp với cấp trên. Ai nấy đều sợ sẽ để lộ "gót chân A-sin" của mình.

Tôi không bao giờ đưa ra các vấn đề cá nhân hay thậm chí vấn đề liên quan đến công việc, bởi ông ấy không phải là bạn tôi và tôi không nghĩ ông ấy sẽ thông cảm khi nghe tôi nói. Tôi chuẩn bị trước từng câu chữ khi gọi cho ông ấy. Tôi đưa ra các phương án giải quyết, đồng thời nêu lên những điểm mạnh, điểm yếu của từng phương án. Đó là mối ràng buộc thật sự: bạn cần giúp đỡ và bạn biết ông ấy là người có thể giúp bạn, nhưng mỗi lần được giúp đỡ, bạn phải mời ông ấy tham gia vào công việc của mình.

Các nhà quản lý mới thường không biết tận dụng giá trị của nguồn lực tiềm năng, tức là các nhà lãnh đạo hiện thời của họ. Kết quả là các nhà lãnh đạo ít có hội tác động lên quan điểm sơ khai của các nhà quản lý về vị trí công việc mới, cũng như cách thức tiếp cận công việc của họ. Như vậy là họ đã vô tình quay lưng trước tài sản của tổ chức (chẳng hạn như những nguồn lực hay kinh phí tài chính lớn, thông tin quan trọng về những chủ trương và chiến lược hoạt động từ cấp lãnh đạo...) mà các nhà lãnh đạo là người có khả năng cung cấp tốt nhất. Ngoài ra, việc nhà quản lý mới cứ mãi băn khoăn về thái độ của cấp trên đối với họ sẽ in dấu lên cách hành xử của các nhân viên cấp dưới. Kết cục là nhà quản lý mới phải mất thời gian để thừa nhận trách nhiệm của mình trong việc phát triển cấp dưới.

Đồng sự trước đây và hiện tại

Những cá nhân mà các nhà quản lý thường tìm gặp nhất chính là các đồng sự cũ – những người từng là nhân viên như họ, nhưng hiện đang giữ chức vụ quản lý – và các đồng sự hiện tại – các nhà quản lý tại các bộ phận chức năng khác mà nhà quản lý mới đã làm quen được trong năm. Các nhà quản lý có mạng lưới quan hệ rộng lớn và phong phú hơn, thường hỏi han và xin ý kiến hơn, sẽ cảm thấy dễ dàng khi đối phó với các thách thức trong năm đầu tiên.

Lúc đầu, tôi không biết làm sao để tận dụng mối quan hệ với những người tôi từng gặp. Tôi gọi cho họ và nói chuyện phiếm, trong khi lẽ ra tôi nên nói về công việc. Tôi cứ chờ xem họ có hỏi gì không. Khi tôi nhận ra rằng cơ hội học hỏi điều đó chỉ đến nếu bạn nói với càng nhiều người càng tốt, tôi đã chủ động và tự tin hơn khi gọi cho các nhà quản lý mà tôi quen để nhờ giúp đỡ. Tôi muốn tìm kiếm những ý tưởng mới. "Giả sử có tình huống thế này, anh sẽ làm gì?". Sau đó, bạn chỉ cần tiếp thu sự thông thái của mọi người.

Họ phụ thuộc vào các đồng sự trong tất cả mọi hoạt động của tổ chức. Trên thực tế, một số người thích trông cậy vào các đồng sự ở các bộ phận khác, vì họ ngại để lộ nhược điểm với những người có thể dùng những thông tin đó để chống lại họ.

Đây là một cuộc cạnh tranh và tất cả chúng ta không thể cùng thắng cuộc. Chẳng khác nào bạn cung cấp vũ khí cho họ. Tôi quan tâm đến những người từ các bộ phận khác của công ty, bởi con đường sự nghiệp của họ không bao giờ cắt ngang đường đi của tôi.

Vì thế, một số người đã chọn cách kết giao với các đồng sự thuộc công ty khác. Dường như không phải ai cũng sẵn sàng thừa nhận sai lầm và yêu cầu giúp đỡ.

Đa số các nhà quản lý bắt đầu công việc bằng cách học hỏi từ các đồng sự mà họ đã có mối liên hệ từ trước. Nhưng khi họ bắt đầu nể phục và tin tưởng một số đồng sự trong công ty, nhất là những người có nhiều kinh nghiệm hơn, họ cũng thiết lập quan hệ với những người này. Một nhà quản lý bán hàng mới có vẻ nghi ngờ quan điểm của các giám đốc chi nhánh về chủ trương "dựa vào đồng sự để quản lý" hay "quản lý đồng sự", nghĩa là tất cả các nhà quản lý bán hàng trong chi nhánh cần giúp đỡ và đào tạo lẫn nhau. Đến tháng làm việc thứ ba, mặc dù vẫn chưa thể hiện một tình cảm rõ ràng nào với các đồng sự, nhưng anh cũng thừa nhận rằng cấp trên đã đúng.

Chúng tôi đều có năng lực phân tích và chúng tôi có thể cùng ngồi lại để phân tích tình hình. Khía cạnh cá nhân ít bộc lộ hơn. Những gì chúng tôi cố gắng tạo ra ở đây là một cơ cấu đồng sự thú vị. Ban đầu, chúng tôi vẫn chưa nắm bắt hết những thuộc tính của công việc quản lý và dường như mọi thứ vượt quá sự hiểu biết của chúng tôi. Tôi có vẻ giống như sinh viên đại học hơn một nhà quản lý. Lẽ ra tôi nên tách bạch một chút, nhưng tôi thật sự nghĩ rằng chỉ nên làm như vậy khi bạn chắc chắn rằng đang được hỗ trợ bởi cơ cấu quản lý đồng sự. Các đồng sự phân tích hiệu quả hơn nhiều so với các sếp của bạn, bởi vì sếp đứng ở tầm quan sát khác với bạn và hướng tới các mục tiêu khác. Với một đồng sự, bạn hầu như không bao giờ bị trừng phạt và chúng tôi luôn chủ động trong mọi trường hợp. Chúng tôi không chờ họ đến với chúng tôi. Nếu chúng tôi cho rằng họ đã làm gì đó sai, chúng tôi sẽ tìm đến họ.

Các nhà quản lý trong công ty máy tính nhận thấy việc thiết lập các mối quan hệ đồng sự theo kiểu này có phần dễ dàng hơn so với đồng nhiệm của họ tại các công ty chứng khoán. Có lẽ do các nhà quản lý trong công ty máy tính làm việc tại nhiều chi nhánh cùng với những đồng sự khác nhau nên họ làm việc theo nhóm một cách tự nhiên hơn.

Thật may mắn là tôi có một đồng sự tốt bụng. Anh ta là nhà quản lý bán hàng ở đây và đã làm quản lý trong thời gian khá dài. Anh ấy đã giúp tôi nhiều hơn bất cứ ai khi góp ý phê bình tôi theo hướng tích cực. Anh ta chỉ nói: "Ồ, có lẽ anh muốn làm theo cách này" hay "Có thể anh nên tính đến cách kia". Anh ấy hiểu rõ những hệ thống xử lý công việc phức tạp mà bạn cần biết để hoàn thành

nhiệm vụ. Bất cứ khi nào tôi gặp vấn đề, tôi đều có một đồng sự – là anh ấy – để thảo luận.

Lúc mới đến văn phòng khu vực, tôi cảm thấy có đôi chút lúng túng về tác phong làm việc. Tôi biết quan điểm làm việc tại trụ sở chính vì tôi đã làm việc ở đó, nhưng tôi không biết ở văn phòng khu vực sẽ phải như thế nào. Các nhà quản lý đồng sự đã chỉ cho tôi các nét đặc thù của văn phòng khu vực và giờ thì tôi đã thoải mái hơn rất nhiều.

Nhà quản lý kỹ thuật đã dành không ít công sức để giúp tôi trong năm đầu tiên làm quản lý. Cô ấy đã làm việc tại công ty 17 năm. Chúng tôi đã cùng thảo luận về các ý tưởng và bàn bạc về những gì cần làm. Chúng tôi không "giẫm chân lên nhau" mà chỉ cần cố gắng tìm kiếm thật nhiều ý tưởng, kể cả những ý tưởng có chút điên rồ. Không có câu hỏi hay ý tưởng nào là ngốc nghếch hay khờ khạo. Không có cô ấy thì hẳn là năm này sẽ vất vả lắm đấy.

Không giống các mối tương tác mà nhà quản lý có với các sếp cũ hoặc hiện tại, mối quan hệ với đồng sự thường là các cuộc thảo luận thân mật, mang tính hỗ trợ. Các nhà quản lý tự do khai thác ý tưởng và bày tỏ mọi vấn đề còn vướng mắc, băn khoăn. Rất nhiều nhà quản lý nói rằng họ có những đồng sự có thể trò chuyện mỗi tuần, hay thậm chí thường xuyên hơn.

Chúng tôi chia sẻ với nhau rất nhiều chuyện, cùng trao đổi các ý tưởng mới lạ. Tôi thích nghe anh ta kể về những việc đang làm. Anh ta luôn chia sẻ với tôi về cách nhìn nhận vấn đề. Trước đó, tôi cũng đã học được rất nhiều điều từ anh ấy – về công ty, công việc và cả quan hệ đồng nghiệp.

Đó là khía cạnh con người của nghề quản lý và thường là chủ đề chính trong các câu chuyện của nhà quản lý mới với đồng sự. Họ muốn đồng nghiệp là những người bạn tâm tình và là nơi để họ hỏi ý kiến hay tìm sự hỗ trợ về tâm lý khi cần giải quyết các tình huống phát sinh trong quá trình quản lý con người. Họ cần lời khuyên, không chỉ về những việc nên làm, mà còn về cách thức làm những việc đó. Vế thứ hai làm các nhà quản lý mới lo lắng thật sự. Họ cảm thấy họ có thể xác định điều gì nên làm, nhưng họ không tin tưởng vào biện pháp thực hiện các quyết định của mình.

Quyết định đó là không thể thay đổi. Tôi muốn được nghe những suy nghĩ của anh ấy về cách thực hiện quyết định đó. Liệu ai sẽ phản đối? Trong trường hợp đó thì tôi sẽ phải làm gì?

Tuy nhiên về cơ bản, các nhà quản lý đã mô tả một cách chi tiết biện pháp họ sẽ hoặc đã áp dụng để xử lý một tình huống.

Để tôi kể cho anh về cuộc gặp của tôi với một nhân viên có vấn đề. Tôi làm thế này. Cô ta làm thế kia. Tôi nói thế này. Cô ta nói thế kia. Rồi tôi nén giận và lắng nghe. Sau cuộc nói chuyện đó, tôi biết mình phải trở lại vào hôm sau và xin lỗi cô ấy. Đó là nhờ một đồng sự. Anh ta giúp tôi hiểu, mà không cần nói thẳng ra, rằng tôi đã đánh giá sự việc hết sức phiến diện. Tôi đã mắc một sai lầm khá lớn trong cách xử lý vấn đề. Tôi cảm thấy dễ chịu hơn sau cuộc nói chuyện cho dù tôi đã phải thừa nhận thực tế rằng tôi đã sai.

Anh chàng này rất cứng đầu và chỉ thích đi loanh quanh. Tôi về nhà lúc 7 hay 8 giờ tối và gọi cho một đồng sự: "Này, hôm nay tôi đã làm một việc ngớ ngẩn nhất. Để tôi kể cho anh nghe. Hay đây là việc chưa từng xảy ra nữa không biết". Chúng tôi nói chuyện và còn văng tục trong điện thoại. Khi mọi việc giải quyết xong, sự bất mãn sẽ chấm dứt, tôi đã cảm thấy khá hơn. Tôi cũng hiểu ra một số điều về bản thân và cả một số gợi ý về cách xử lý công việc cho những lần sau. Những cuộc nói chuyện như vậy đã gỡ rối cho tôi.

Từ những nhận xét và thắc mắc của đồng sự, các nhà quản lý sẽ tổng hợp nên ý tưởng của họ. Những phản hồi này giúp nhà quản lý đẩy mạnh khả năng học hỏi từ kinh nghiệm thực tế. Việc học hỏi đó không phải là vô thức. Thành công hay thất bại trong việc xử lý tình huống làm các nhà quản lý mới nhớ lâu, nhưng họ bối rối không biết hành động của mình đã thật sự hợp lý chưa, cũng như họ không rõ mức độ trách nhiệm của mình đến đâu.

Kết quả bán hàng tốt có thể che khuất sự thật. Chúng có thể làm mọi người không để ý đến những thiếu sót của tôi. Biết đâu tôi đã không để ý đến hiệu quả làm việc của người giỏi nhất, hoặc tôi đã sử dụng các nguồn lực của công ty nhiều hơn mức cần thiết. Tôi không cần biết doanh số có được là nhờ tôi hay không. Tôi có thể tạo áp lực lớn lên mọi người và cũng có thể họ tự lên kế hoạch cho mình. Tất cả những điều đó bạn sẽ không bao giờ biết được.

Các nhà quản lý lắng nghe phản hồi của mọi người để tìm hiểu về cách thức làm việc của mình, đồng thời tạo lập mối liên hệ nhân-quả giữa các quyết định của mình với kết quả hoạt động của cả bộ phận. Khi họ bàn luận với đồng sự về một tình huống nào đó, mối quan hệ nhân-quả sẽ trở nên rõ ràng hơn. Họ bắt đầu đánh giá chính xác kết quả hành động và những đóng góp của mình vào việc tạo ra hay giải quyết một vấn đề. Các cuộc trao đổi này là những nỗ lực có tính hợp tác trong quá trình học hỏi. Các nhà

quản lý không mấy hứng thú đi tìm câu trả lời chính xác, mà thực chất họ chỉ muốn biết các đồng sự suy nghĩ như thế nào về một vấn đề hay tình huống mà họ đang đối mặt.

Những cuộc thảo luận với các quản lý đồng sự giúp bạn vận động và định vị chính mình. Và đó cũng là những "chiếc van an toàn" cho mọi quyết định quản lý của bạn.

Một số điểm được bàn bạc khá chi tiết. "Anh định thưởng cho gã ngốc đó sao? Để làm quái gì chứ? Anh ta chẳng làm gì cả". Tôi cho rằng phần thưởng đó sẽ mang tính tích cực và có tác dụng khích lệ nhân viên này, làm cho anh ta suy nghĩ chín chắn hơn về hành động của mình. Nhà quản lý không quyết định hộ nhân viên, mà chỉ cố gắng mở rộng phạm vi những quyết định mà họ đưa ra. Cuộc trò chuyện với đồng sự đã giúp bạn nghĩ xa hơn về việc bạn muốn làm. Tại sao bạn muốn làm điều đó? Phần thưởng bạn định trao cho người đó là gì? Bạn sẽ nói gì với những người khác? Có nên thực hiện bây giờ không? Sẽ thế nào nếu sau đó anh ta lơ là công việc?

Mục tiêu của đa số cuộc thảo luận là làm sao để hoàn thành công việc và tính hợp lý trong mỗi quyết định liên quan đến con người. Nhờ đó, các nhà quản lý đã thu thập được những quan điểm quý giá về tư duy quản lý cùng những tiêu chí phù hợp để đánh giá công việc, đồng thời biết đánh giá chính xác những kỳ vọng khác nhau về vai trò quản lý. Một nhà quản lý nói rằng các cuộc nói chuyện này giúp anh ta nhận ra "những cơ hội bị bỏ lỡ hay hậu quả của việc bỏ lỡ cơ hội" và cả những điều mà trước đó anh ta chưa hề nghĩ tới. Một nhà quản lý khác cho rằng việc xem xét một tình huống cùng với đồng sự thường "mở rộng tầm nhìn và giúp thấy rõ tất cả các giả định [mà anh ta] đưa ra về công tác quản lý". Khi các nhà quản lý thấy được các giả định của mình cũng là lúc họ nhận ra rằng một số giả định là không có giá trị, còn một số khác thì phi thực tế.

Các nhà quản lý cũng lưu ý tới cách nhìn nhận của đồng sự đối với cá nhân họ và hiệu quả công việc của họ. Những đánh giá cả tích cực lẫn tiêu cực từ một đồng sự mà nhà quản lý mới xem là người "đồng hội, đồng thuyền" luôn được coi là khách quan và mang tính xây dựng, và các nhà quản lý thường dựa vào đó để điều chỉnh hành vi của mình một cách tương ứng. Nhiều người cảm thấy chính sai lầm, chứ không phải thành công, đã giúp họ trưởng thành do "bạn sẽ ít quan tâm đến việc mổ xẻ thành công hơn là thất bại".

Cuối cùng, các nhà quản lý nhận được sự hỗ trợ quan trọng về mặt tình cảm từ các đồng sự. Họ nói rằng các đồng sự đã giúp họ đương đầu với nỗi lo lắng khi họ không biết sẽ phải làm việc như thế nào. Họ khao khát nhận được những lời bình xét về hiệu quả công việc. Nhiều người cho rằng không có phản hồi nào khiến họ lúng túng hơn khi nhận được những phản hồi tiêu cực, và trong trường hợp đó thì các đồng sự chính là "chỗ dựa để biết phải làm gì tiếp theo".

Rõ ràng, những cuộc thảo luận với đồng sự có tác dụng như một liều thuốc an thần cho phép các nhà quản lý mới giải tỏa nỗi thất vọng và căng thẳng bị dồn nén, giúp họ tập trung vào vấn đề thật sự trước mắt.

Bạn biết nhà quản lý mới cần nhất thứ gì không? Một đường dây nóng dành cho những kẻ quẫn trí toan tự vẫn và một câu lạc bộ của những người nhập môn. Đó là nơi để bạn lấy lại trạng thái cân bằng.

Đa số các nhà quản lý mới tin rằng việc tiếp cận với đồng sự là chìa khóa để mở ra một năm làm việc thành công. Sau khi khắc phục những tác động tiêu cực của áp lực cạnh tranh với các đồng sự thì chính các mối quan hệ với đồng sự đã tạo cho họ một diễn đàn trợ giúp, nơi họ khám phá suy nghĩ và cảm giác của bản thân về những thách thức và khó khăn phía trước. Và đồng sự là những người cho họ sự phản hồi công bằng và kịp thời nhất. Các mối quan hệ với đồng sự, chứ không phải với nhà lãnh đạo cấp cao, tỏ ra là những mối quan hệ có ý nghĩa và mang tính phát triển.

ĐÀO TẠO CHÍNH QUY

Tất cả các nhà quản lý đều đồng tình rằng họ đã làm quản lý theo cách vừa làm vừa học, tuy đa số vẫn cảm thấy việc đào tạo chính quy đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của họ.

60% kiến thức của tôi là từ chính kinh nghiệm làm việc, 25% từ các mối quan hệ và chỉ 15% là từ trường lớp.

Bạn hỏi tôi học công việc này như thế nào à? Phần lớn là bằng bản năng, qua trải nghiệm, và cả sai lầm. Tất nhiên là có một chút ảnh hưởng từ các chương trình đào tạo và từ những người khác. Tôi cũng tìm đọc rất nhiều sách báo viết về quản lý và bán hàng.

Tại cả hai công ty, việc đào tạo nhà quản lý mới là việc bắt buộc. Các nhà quản lý được đào tạo trong khoảng một tuần đến mười ngày, và phần lớn chương trình được thiết kế dành riêng cho các

nhà quản lý mới nhằm cung cấp cho họ khả năng định hướng rộng, mà trước hết là xác định các quy trình thủ tục về hành chính và nhân sự của công ty. Những bài học này thường do các giảng viên nội bộ tại công ty phụ trách. Tuy nhiên, một số chương trình đào tạo có tính chuyên sâu (phân tích chiến lược, hướng dẫn về sản phẩm...) sẽ do văn phòng khu vực đảm nhiệm. Có ba nhà quản lý trong nghiên cứu này không tham gia các khóa đào tạo bắt buộc trong năm làm việc đầu tiên, ngay khi vừa nhậm chức. "Do áp lực công việc", họ nói vậy. Một trong số đó kể rằng cuối cùng, khi tham gia khóa học, anh ta mới nhận ra rằng mình đã phí thời gian và công sức để "phát minh lại chiếc bánh xe". Một người khác nói rằng cũng vì lý do đó mà anh ta đã kịp tạo ra một số thói quen xấu khó bỏ. Thú vị là đa số đều có trong tay bộ hồ sơ hay tài liệu đào tạo dành cho nhà quản lý mới.

Đó là những tài liệu từ khóa đào tạo dành cho các nhà quản lý mới. Tôi nghĩ rằng tôi nên mở ra tham khảo, nhưng tôi đã không làm thế. Tôi cứ cho rằng những gì tôi biết đã nằm sẵn trong đầu tôi. Nếu chúng không ở đó hoặc tôi không thuộc làu làu thì hẳn là chúng không quan trọng lắm. Nhưng tôi không vứt số tài liệu đó. Bạn sẽ không biết khi nào bạn cần tra cứu lại cái gì đó.

Các nhà quản lý cho rằng việc đào tạo chính quy đáp ứng được năm chức năng quan trọng: 1) giúp họ làm quen với các chính sách, các quy trình và nguồn lực của tổ chức; 2) giúp họ hình dung được văn hóa tổ chức; 3) là nơi hướng dẫn họ đánh giá một cách hệ thống và khách quan hơn; 4) giúp phát triển mối quan hệ hỗ trợ với các đồng sự và đôi khi là với các nhà lãnh đạo; và 5) đó là một thủ tục bắt buộc.

Các nhà quản lý mới miêu tả việc đào tạo này là một sự định hướng mang tính bắt buộc đối với vị trí làm việc mới nhằm giúp họ làm quen với các chính sách, thủ tục và nguồn lực tương ứng của tổ chức. Họ từng bước hiểu ra hoàn cảnh thực tế mà họ vừa đặt chân vào.

Bạn hiểu đồng nghiệp của bạn là những ai, trách nhiệm của họ là gì, trong mỗi trường hợp cụ thể thì bạn nên gọi cho ai và bạn có thể trông cậy ở họ những gì. Bạn sẽ không hiểu hết ý nghĩa của khóa học cho đến tận khi bạn thật sự bắt tay vào việc. Bạn gọi cho một người mà bạn nghĩ là có thể giúp bạn, nhưng họ đáp lại sự hồ hởi của bạn bằng câu: "Đó không phải là việc của tôi". Nhưng giờ thì bạn đã biết phải làm gì.

Các nhà quản lý mới thấy việc đào tạo là hữu ích, bởi vì ít nhất

chúng cũng cho họ biết "các giới hạn chính thức".

Khóa học này dạy cho bạn nơi nào bạn có thể tùy nghi hành xử, còn nơi nào thì không. Nó thiết lập các giới hạn cho bạn. Bạn được dạy về quy tắc, giống như việc chỉ bảo cho một đứa trẻ rằng nó không được đi bộ dưới lòng đường.

Họ phát hiện ra rằng công ty đã đề ra vô số chính sách liên quan đến đủ mọi vấn đề khác nhau. Nhờ khóa đào tạo mà các nhà quản lý nắm được những kiến thức chuyên môn về cách thức làm việc tại đây.

Bạn sẽ an tâm vì bạn không bị nhốt trong lồng kín. Một số người đã tưởng tượng về những tình huống có thể xảy ra và về cách giải quyết những tình huống đó. Điều đó giúp bạn tự tin hơn.

Đó là khóa học được thiết kế riêng nhằm giúp bạn tháo gỡ khó khăn, đảm bảo cho bạn luôn ở trong giới hạn cần thiết. Chẳng hạn, bạn có một nhân viên đang làm thêm giờ. Bạn có thể bảo người đó đừng làm nữa không? Một nhân viên đến gặp bạn và nói: "Tôi phá sản rồi. Các chủ nợ của tôi kéo đến liên tục". Bạn sẽ phản ứng thế nào với nhân viên đó? Bạn sẽ có vô số lựa chọn.

Có lẽ điều quan trọng hơn là họ có được cách nhìn về văn hóa tổ chức thông qua việc "tìm hiểu về những chuyện không nói ra".

Bạn tìm hiểu về công ty, còn cấp trên quan sát xem bạn sẽ xử lý tình huống như thế nào. Họ không nói thẳng cho bạn biết, nhưng bạn vẫn biết có một hệ thống giá trị phía sau những gì họ nói với bạn về các lựa chọn được xem là tối ưu.

Họ không bảo bạn phải làm việc thế nào, mà họ chỉ áp dụng hệ thống giá trị lên bạn, đặc biệt là về cách cư xử trong nội bộ. Các chính sách về nhân sự giúp bạn nắm vững các nguyên tắc và biện pháp thực hiện công việc. Việc đào tạo truyền đạt cho bạn về văn hóa tổ chức, giúp bạn hiểu ban lãnh đạo coi trọng điều gì nhất.

Việc đào tạo chính quy cũng chuyển tải cho các nhà quản lý những giá trị, quy tắc và giả định quan trọng của tổ chức. Thông tin đó giúp họ thiết lập một khung tư duy về cách xử lý những tình huống thông thường, đồng thời nhận ra những thông lệ quan trọng nhất ở công ty. Có thể nói, các bài giảng có vai trò như những công cụ hiệu chỉnh để nhà quản lý mới đánh giá hành vi và hoạt động của mình.

Các nhà quản lý cũng nói rằng việc đào tạo giúp họ nhận được

nhiều phản hồi trực tiếp hơn. Một phần trong chương trình đào tạo quản lý trong công ty máy tính là các nhà quản lý mới phải tiến hành các cuộc điều tra lấy ý kiến của tất cả nhân viên trong bộ phận. Kết quả được xem xét một cách nghiêm túc và thường có ảnh hưởng rõ rệt đến lối hành xử của họ. Ban đầu, ý kiến phản hồi tỏ ra có tác dụng tiêu cực, ngay cả với những nhà quản lý nhận được những đánh giá tổng quan tốt. Tất cả đều ngạc nhiên khi phát hiện ra những chỗ thiếu sót.

Tôi thật sự bất ngờ và bối rối khi đọc những nhận xét đó. Làm sao họ có thể nghĩ về tôi như vậy, rằng tôi lạnh lùng và xa cách? Họ đã lầm. Tôi tự nhủ: "Tôi sẽ cho họ thấy rằng họ đã sai", nhưng rồi tôi không thể làm điều đó. Một chuyên gia tư vấn nhân sự đã hướng dẫn tôi phân tích vấn đề. "Họ đã nói như thế đấy. Vì sao họ lại nói như vậy? Anh nghĩ sao?".

Tôi là người thích cạnh tranh và xem mình là một nhà quản lý đang tích cực học hỏi. Tôi không phải là số một và điều đó thúc giục tôi phấn đấu. Tôi nói rằng tôi phải giữ ý trong lời ăn tiếng nói. Đúng là tôi vẫn còn thiếu sót đâu đó mà bản thân tôi chưa nhận ra. Điều đó nhắc nhở tôi phải xem lại mình. Không quá thô bạo hay thẳng thắn với nhân viên như trước kia. Tôi học cách kiềm chế cảm xúc, kiểm soát giọng điệu và ngôn từ của mình. Bạn không thể chỉ trừng trị hay trách phạt họ, đôi khi bạn phải xoa dịu họ. "Tôi hiểu cảm giác của anh. Nếu tôi là anh, tôi cũng sẽ cảm thấy như vậy. Tuy nhiên,...". Rồi tôi bắt đầu giải thích. Tôi muốn giải quyết vấn đề theo cách ôn hòa hơn. Vâng, tôi đã xử sự khác đi kể từ sau cuộc điều tra đó.

Một nhà quản lý khác đã bình luận thế này sau khi nhận được bản đánh giá sau năm tháng làm việc: "Ngay lúc đó tôi chưa tin đâu, nhưng tôi hiểu cấp dưới nghĩ rằng tôi nên làm việc cho họ. Hiện nay, tôi giao tiếp với họ nhiều hơn, giải thích mọi việc, và nói chung là tôi cố gắng ứng xử mềm dẻo hơn. Tôi không chỉ nói về công việc, mà đôi khi tôi cũng trao đổi cả những chuyện cá nhân mà họ quan tâm".

Sự phản hồi cũng giúp các nhà quản lý điều chỉnh phong cách cho phù hợp với nhận thức của cấp dưới. Họ nhận ra rằng mức độ sâu sát phù hợp với một nhân viên sẽ là sự kiểm soát đối với một người khác, nhưng cũng có thể là sự thiếu hướng dẫn với một người khác nữa.

Các nhà quản lý mới ở công ty chứng khoán không nhận được những phản hồi tương tự. Tuy nhiên, trong quá trình bầu chọn,

họ được các nhà quản lý cấp cao và nhiều kinh nghiệm hơn đánh giá dựa trên một loạt tiêu chí khắt khe. Những thông tin này được phòng nhân sự tóm tắt và truyền đạt lại. Các nhà quản lý tiếp nhận mọi ý kiến bình luận bằng một thái độ nghiêm túc.

Những đánh giá đó dựa trên ý kiến của rất nhiều người và xuất phát từ nhiều góc độ khác nhau, vì thế bạn phải xem xét chúng một cách nghiêm túc. Lần đầu tiên tôi biết được mọi người thật sự nhìn nhận tôi như thế nào.

Ban đầu tôi rất giận. Tôi cố tình gạt đi một số ý kiến, nhưng chúng cứ luôn bám chặt lấy tôi. Sau một thời gian, tôi mới nhận ra đó là cơ hội thú vị để đánh giá lại bản thân và tôi đã tự cười mình. Họ có quyền làm theo cách của họ, còn tôi có dịp hiểu rõ hơn vì sao mình chưa được chấp nhận.

Một nhà quản lý đã liệt kê ra những việc phải làm dựa trên các đánh giá này và anh ta coi đó là một sự nhắc nhở cần tham khảo thường xuyên. Ở cả hai công ty, những ý kiến này đều được xem là có giá trị bởi vì chúng có tính khách quan và thường ở mức độ hành vi, tức là về cách nhà quản lý làm việc hay cư xử trong một tình huống cụ thể nào đó.

Một công dụng khác của khóa đào tạo chính thức là hỗ trợ nhà quản lý mới tạo lập các mối quan hệ phát triển, nhất là với các nhà quản lý đồng sự.

Tôi cho rằng các nhà quản lý mới khác cũng quan tâm tới điều này. Tôi làm việc tại một chi nhánh xa xôi và cơ hội duy nhất tôi gặp các nhà quản lý khác là thời gian chúng tôi cùng tham gia các khóa đào tạo hay hội thảo chuyên đề. Tôi tranh thủ trò chuyện với tất cả mọi người, nghe ý kiến của họ và nhờ đó mà học hỏi được nhiều điều từ họ.

Lợi ích lớn nhất tôi nhận được từ khóa đào tạo là cơ hội giao tiếp với các đồng sự. Nói chuyện với họ, xem những gì họ làm đúng, làm sai. Bạn nhận ra vấn đề, trao đổi các ý tưởng. Có rất nhiều giả định được nêu lên khi chúng tôi bàn luận với nhau. Họ đã trở thành nhóm quân sư của tôi.

Một trong những nhà quản lý chi nhánh thành công nhất trong lịch sử của công ty chứng khoán đã tham gia vào nhóm hội thảo của chúng tôi. Tôi đã hỏi về sự nghiệp của ông ấy và nói: "Tôi được nghe toàn những lời tốt đẹp về ông. Tôi được bổ nhiệm làm quản lý mới tại một văn phòng nhỏ và rất muốn nghe lời hướng dẫn

của ông". Bốn tiếng sau, tôi đến nhà ông ấy dùng bữa và chúng tôi dành cả buổi tối để trò chuyện. Ông ấy bảo tôi cứ gọi cho ông ấy, hay tốt hơn là ghé qua thăm văn phòng của ông bất cứ lúc nào. Tôi sẽ gặp ông ấy ngay khi có thể.

Các nhà quản lý cũng cảm thấy họ học hỏi được nhiều hơn từ những cuộc gặp gỡ không chính thức với các thành viên tham dự khóa đào tạo, cũng như từ thái độ thân thiện của các đồng sự.

Có thể bữa ăn tối sẽ giúp bạn học hỏi được nhiều điều hơn suốt một ngày dài. Buổi tối, các bài học đều mang tính thực tiễn. Mọi người cùng thoải mái và sẵn sàng chia sẻ các kinh nghiệm, cả những thất bại của mình. Thật nhẹ nhõm khi biết rằng bạn không phải là người duy nhất đang gặp khó khăn và thật vui khi vừa bắt gặp những ý tưởng mới, lại được làm quen với những người bạn mới.

Các nhà quản lý không chỉ lĩnh hội được nhiều kỹ năng và kiến thức từ khóa đào tạo chính quy, mà họ còn mở rộng được mạng lưới quan hệ. Trên thực tế, các mối quan hệ họ xây dựng trong thời gian này sẽ trở thành sự hỗ trợ quan trọng và ảnh hưởng đến sự phát triển của các nhà quản lý trong toàn bộ sự nghiệp của họ. Ngoài ra, khóa đào tạo còn đem lại một cảm giác thân thiết kéo dài nhiều năm sau.

Cuối cùng, việc đào tạo đóng vai trò như một nghi thức của quá trình chuyển đổi, thể hiện niềm tin của công ty vào khả năng của các nhà quản lý mới và sẵn sàng đầu tư cho họ. Cơ hội giao lưu với những nhà lãnh đạo thành công và dày dạn kinh nghiệm trong công ty cho thấy họ bắt đầu tham gia vào một trật tự mới.

Lúc đầu, tôi chưa hiểu ra chuyện đó. Phòng đào tạo cử tôi đến đây, làm việc sát cánh cùng với những người này để tôi biết họ kỳ vọng ở tôi đến mức nào, nhằm giúp tôi hiểu trách nhiệm thật sự của mình trong vai trò một nhà quản lý.

Khóa học đó giúp tôi thích nghi về mặt tinh thần để chuyển tiếp từ công việc cũ lên công việc mới. Họ tôn trọng bạn. Họ nâng bạn lên. Các nhà lãnh đạo cấp cao cũng tham gia thật bình đẳng như chúng tôi vậy. Họ khiến bạn trở thành một phần của nhóm.

Theo một nhà quản lý chi nhánh mới, việc cùng ăn tối tại một nhà hàng sang trọng gửi đến các nhà quản lý mới thông điệp rằng giờ đây, họ đã là những thành viên sáng giá trong đội ngũ quản lý của công ty. Các nhà quản lý mới đánh giá cao những nỗ lực của công

ty giúp họ thích nghi với cương vị mới.

Khi được yêu cầu nhận xét về việc đào tạo chính thức, các nhà quản lý mới đưa ra rất nhiều ý kiến khác nhau. Họ nói công ty đã đào tạo cho các nhà quản lý mới nhiều hơn đa số các đối thủ cạnh tranh khác. Một nhà quản lý cho rằng đa số các đối thủ cạnh tranh quan tâm tới việc đào tạo nhân viên bán hàng hơn nhà quản lý bán hàng.

Anh ta cảm thấy hài lòng vì được làm việc ở một công ty biết coi trọng giá trị của việc huấn luyện và đào tạo nhà quản lý. Tuy nhiên, đa số các nhà quản lý đều cho rằng việc đào tạo vẫn chưa rõ ràng và cụ thể. Giữa những gì được học và thực tế công việc còn một khoảng cách khá xa. Nhiều người phàn nàn rằng họ chỉ hiểu lơ mơ về bản chất của các quy trình và chính sách của công ty – "vì sao mọi việc lại được làm theo cách này". Kết quả là các nhà quản lý cảm thấy họ chưa được chuẩn bị đầy đủ để xử lý nhiều tình huống khó khăn mà họ gặp phải khi cố gắng áp dụng hệ thống quy tắc của công ty, hay khi sử dụng các nguồn lực của công ty. Nếu đã quen với các nguyên tắc ẩn sau một thủ tục hay chính sách, họ sẽ thấy việc áp dụng chính sách, thủ tục đó dễ dàng hơn. Việc áp dụng không mang tính cơ học, mà đòi hỏi sự khéo léo để thích nghi với tính phức tạp và thực tế của công việc. Họ cũng cho rằng nội dung khóa học nên cung cấp thêm các kỹ năng nhận dạng và xử lý những khó khăn thông thường mà họ sẽ gặp khi áp dụng các chính sách và thủ tục của công ty.

Khi quay trở lại công việc và cố gắng áp dụng những gì đã học, tôi hiểu mình không thể làm một cách máy móc được. Tôi liên tục va vấp và phạm sai lầm. Các bạn tôi – những nhà quản lý khác – cũng vậy. Liệu có thật sự cần thiết để chúng tôi học hỏi bằng cách thử hết sai lầm này đến sai lầm khác? Ít ra họ cũng nên cảnh báo cho chúng tôi về một số hạn chế mà chúng tôi sẽ gặp.

Đa số cho rằng họ cần được bổ túc nhiều kỹ năng, chứ không chỉ là kiến thức về quản lý. Họ cho rằng việc tập trung vào các vấn đề cụ thể hoặc gắn liền với thực tiễn cuộc sống sẽ hữu ích hơn. Các nhà quản lý đề cập đến giá trị của phương pháp học dựa trên tình huống giả định, thực hành vai trò và các cách mô phỏng. Những phương pháp này giúp họ hiểu sâu sắc về công việc của người quản lý và những khó khăn của công việc này. Bên cạnh đó, mọi cơ hội thực hành các kỹ năng quản lý con người đều được đặc biệt coi trọng.

Các nhà quản lý cũng muốn được góp ý kịp thời về hành vi và hiệu

quả công việc của họ, có thể một cách chính thức (cùng với các bản điều tra ý kiến) hoặc không chính thức (từ các đồng nghiệp). Khi họ nhận được những đánh giá rõ ràng về công việc của mình, họ cảm thấy việc học hỏi từ kinh nghiệm trở nên dễ dàng hơn.

Các nghiên cứu liên quan đến việc học tập của người trưởng thành và đặc biệt là việc phát triển kỹ năng quản lý cũng xác nhận điều đó. Cách học tập dựa trên tình huống tỏ ra đặc biệt hữu ích do người học có thể thông qua đó để tích lũy các kỹ năng tương tác cá nhân. Mọi người cảm thấy hành-động-theo-cách-suy-nghĩ mới dễ dàng hơn so với suy-nghĩ-theo-cách-hành-động mới. Thực hành cộng với sự đánh giá có hệ thống là cách rèn luyện kỹ năng hiệu quả nhất. Giáo sư Trường Tổng hợp McGill, Henry Mintzberg, nhận xét:

Các trường đào tạo quản lý sẽ bắt đầu một chương trình quan trọng khi đào tạo kỹ năng được xếp ngay sau cung cấp kiến thức hàn lâm. Việc tiếp thu kiến thức là quá trình có tính bị động, giống như đọc sách hay nghe giảng để có thêm thông tin. Chắc chắn các nhà quản lý tương lai phải tiếp thu rất nhiều kiến thức bằng cách này. Nhưng họ vẫn phải cần những trải nghiệm thực tế. Cũng như một người học bơi vậy. Chắc chắn anh ta sẽ chìm nghỉm ngay lần đầu tiên nhảy xuống nước, nếu như huấn luyện viên không lôi anh ta ra khỏi giảng đường với mớ lý thuyết hướng dẫn cách thở và đập chân tay, để cho anh ta bị ướt và sau đó góp ý về cách làm của anh ta.

Quả là có sự tương đồng giữa việc đào tạo nhà quản lý và việc học bơi hay học đi xe đạp đã nhắc đến trong phần đầu của chương này. Các nhà quản lý mới biết rằng chìa khóa để thành công chính là phương pháp học từ kinh nghiệm.

KẾT LUẬN

Phát triển kỹ năng quản lý là một quá trình lâu dài dựa trên những bài học khác nhau từ kinh nghiệm thực tế. Không có khóa học cấp tốc để trở thành nhà quản lý thành công. Ngoài ra, việc trở thành nhà quản lý là quá trình rèn luyện cả về trí tuệ lẫn tình cảm để có thể kiểm soát tốt hơn các trạng thái tinh thần, giải tỏa áp lực của công việc mới nhằm đưa ra quyết định phù hợp liên quan đến các vấn đề cụ thể. Do kinh nghiệm thực tế giữ vai trò quan trọng trong việc tích lũy kỹ năng và kiến thức quản lý, chúng ta có thể đặt câu hỏi: "Vậy các nhà quản lý mới có thể học hỏi từ kinh nghiệm như thế nào?". Việc học hỏi này trở nên dễ dàng hơn khi nhà quản lý mới tạo được mối quan hệ có tính phát

triển với các nhà lãnh đạo và đồng sự, cũng như khi họ nhận được sự đánh giá khách quan và kịp thời về công việc của mình. Chúng ta thấy vai trò quan trọng của các mối quan hệ đồng sự. Chúng ta cũng nhận ra rằng các nguồn lực của nhà quản lý là quá ít ỏi để đáp ứng yêu cầu công việc của họ. Dường như các giảng viên giỏi về quản lý rất khó tìm, các đánh giá phản hồi quá hiếm hoi, trong khi việc đào tạo thường không tương xứng với sự phát triển năng lực quản lý.

Các tổ chức cũng không tận dụng cơ hội có một không hai này để định hình các tài năng quản lý tương lai, bởi quá trình chuyển đổi giữa các vị trí thường là khoảng thời gian các cá nhân thể hiện khả năng thích nghi cao nhất với quá trình phát triển và hòa nhập. Trong thời gian đó, các cá nhân thường tiến bộ mạnh mẽ và sẵn sàng thay đổi. Sự tiến bộ này đặc biệt quan trọng trong việc rèn luyện các kỹ năng giao tiếp mới. Trên thực tế, các nhà quản lý luôn sẵn sàng đón nhận các đánh giá phản hồi và chấp nhận thay đổi bản thân.

Họ bước vào khóa đào tạo chính quy với tư thế của các nhà dân tộc học: háo hức sưu tầm, thu thập, phân loại và đánh giá các dữ liệu rõ ràng và mơ hồ về văn hóa tổ chức và về chính họ. Một nhà quản lý nói rằng anh ta khao khát muốn biết mọi người nhìn nhận về mình như thế nào, không giống như một số đồng sự của anh ta – những người đã thừa nhận một cách thoải mái rằng họ "có phần miễn dịch" với các đánh giá. Họ lắng nghe và thật sự ngạc nhiên khi biết về những thiếu sót và thói quen xấu của mình. Nhiều người cũng nhận thấy thời gian làm việc là "công cụ dự báo" tốt nhất về tác động của các ý kiến đánh giá đối với hiệu quả công việc.

Không có gì ngạc nhiên khi nhiều nhà quản lý mới nhận thấy lần bổ nhiệm đầu tiên này có tác động lâu dài đến quá trình phát triển nghề nghiệp của họ. Khi được yêu cầu xác định những yếu tố then chốt trong sự nghiệp, cụ thể là những điều tạo nên sự khác biệt trong cách thức quản lý của họ, các nhà lãnh đạo đã nhắc đến những năm tháng đầu tiên khi họ trở thành nhà quản lý. Đó là thời gian họ sẵn sàng trải nghiệm để học hỏi những điều căn bản về cách thức vận hành của tổ chức và phương pháp làm việc với con người. Từ nền tảng này, họ bắt đầu xây dựng các kỹ năng và quan điểm mà họ sẽ dựa vào trong cả sự nghiệp quản lý sau này của mình.

9.

TẠO ĐIỀU KIỆN CHO QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI

Các nhà quản lý mới đã cung cấp những kinh nghiệm khá nhất quán về năm đầu tiên làm quản lý, từ đó chúng ta có thể rút ra hai vấn đề chính là:

1. Việc trở thành nhà quản lý đòi hỏi một sự thích nghi về tâm lý trong quá trình chuyển đổi. Một số thay đổi giúp nhà quản lý đi theo một đường lối nghề nghiệp cố định, trong khi những thay đổi khác – như việc thăng tiến làm quản lý – lại là bước ngoặt làm đảo lộn trạng thái cân bằng và cả định hướng nghề nghiệp của họ. Các nhà quản lý mới phải học cách nghĩ, cách cảm nhận và đánh giá như những nhà quản lý, chứ không phải như những nhân viên thừa hành. Để có thể thích nghi về tâm lý, họ phải chú trọng đến bốn nhiệm vụ:

• Hiểu ý nghĩa của việc trở thành nhà quản lý;

• Phát triển khả năng đánh giá cá nhân;

• Nhận thức rõ về bản thân;

• Đối phó với căng thẳng và cảm xúc.

2. Việc trở thành nhà quản lý cần được hiểu rộng ra là quá trình học hỏi từ kinh nghiệm. Các nhà quản lý mới chỉ có thể nắm bắt vai trò và vị trí mới thông qua hành động thực tế, chứ không phải qua suy diễn hay dự đoán. Họ học hỏi bằng cách đối mặt với các vấn đề và kết quả cụ thể. Vì vậy, quá trình chuyển đổi này là một chuỗi sự kiện lặp đi lặp lại, chậm chạp và khó khăn – cả về tư duy lẫn tình cảm.

Mặc dù không ai tự tin nói rằng mình đã thành thạo công việc mới chỉ sau một năm, nhưng tất cả đều thừa nhận họ đã học hỏi được rất nhiều trong khoảng thời gian tương đối ngắn. Một nhà quản lý nói, tuy anh ta vẫn chưa thực hiện được tất cả những gì anh ta muốn, song đến cuối năm, anh ta vẫn cảm thấy mình đã tiến một bước dài với định hướng đúng đắn. Một nhà quản lý khác cho rằng quan điểm của anh ta về mọi vấn đề đã có sự thay đổi đáng kể. Năm đầu tiên là thời gian họ chuyển từ cách nhìn mơ hồ sang thực tế, biết từ bỏ cách đánh giá quen thuộc của người trực tiếp thực hiện để quan sát sự việc bằng con mắt của người quản lý. Đến cuối năm thứ nhất, đa số họ đã bắt đầu chấp nhận ý nghĩa của việc trở thành nhà quản lý là chính thức điều hành nhóm và hoàn thành nhiệm vụ thông qua sự nỗ lực của người khác, hay nói cách khác, nhà quản lý chỉ được xem là hoàn thành nhiệm vụ khi nhân viên của họ hoàn thành nhiệm vụ.

PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG QUẢN LÝ LÀ GÌ?

Kinh nghiệm của các nhà quản lý mới cho thấy quản lý là một nhiệm vụ phức tạp, khó nắm bắt và đòi hỏi nhiều cố gắng. Điều đó thách thức họ áp dụng một quan điểm thực tế và tham vọng hơn về phát triển quản lý là 1) phát triển kỹ năng quản lý không chỉ đơn giản là vấn đề thay đổi kiến thức và kỹ năng của con người, mà còn bao gồm cả việc thay đổi quan điểm của mỗi người; và 2) phát triển kỹ năng quản lý là một nhiệm vụ khó khăn và căng thẳng, trong đó các cá nhân phải tìm hiểu chính mình và không có con đường tắt nào cả. Các nhà quản lý tiến bộ nhanh nhất khi họ có cơ hội tự mình đưa ra và thực hiện các quyết định khó khăn. Một nghiên cứu về phát triển kỹ năng quản lý cấp cao đã có lời bình luận đáng lo ngại nhưng khá xác đáng như sau:

Bản chất của phát triển là việc lặp lại liên tục sự đa dạng và nghịch cảnh. Những đòi hỏi thay đổi kỹ năng càng khắt khe thì các vấn đề nhân sự càng khó khăn; áp lực thời hạn càng cao và con đường càng có nhiều lối rẽ bất ngờ thì nhà quản lý càng có nhiều cơ hội học hỏi. Điều kém hấp dẫn ở đây có lẽ là tình trạng căng thẳng và những vấn đề phức tạp liên quan đến con người. Đối với các nhà quản lý tương lai, những lối đi bằng phẳng thường không phải là con đường dẫn đến thành công.

Hơn nữa, phát triển quản lý là một vấn đề đầy nghịch lý. Sếp không nói cho các nhà quản lý mới biết những gì họ phải biết, còn các nhà quản lý không hiểu mình cần nói gì. Các nhà quản lý phải hành động như những nhà quản lý thực thụ, trước khi họ nắm vững công việc mới.

Phát triển kỹ năng quản lý thường được hiểu là sự cố gắng có chủ đích của công ty nhằm cung cấp cho các nhà quản lý (hoặc các nhà quản lý tiềm năng) những cơ hội và nguồn lực cần thiết để học hỏi và phát triển từ kinh nghiệm. Như vậy, việc phát triển đòi hỏi một kế hoạch nghề nghiệp thận trọng, chứ không phải những cách tiếp cận rời rạc mang tính trực giác mà nhiều tổ chức đang làm. Nhiều công ty coi sự phát triển là vấn đề sống còn, là quá trình chọn lọc tự nhiên, nhưng một số công ty khác lại giữ quan điểm thiển cận: họ hạn chế yếu tố phát triển trong phạm vi huấn luyện hay đào tạo chính quy. Trên thực tế, phát triển kỹ năng quản lý cần hiểu một cách rộng rãi là sự tích lũy kinh nghiệm (cả trước và trong khi làm quản lý, cả chính thức và không chính thức) nhằm nâng cao tính hiệu quả của cá nhân trong hiện tại và tương lai.

Kiểm soát bước quá độ từ nhân viên lên nhà quản lý là trách nhiệm chung của cả cá nhân và tổ chức. Trách nhiệm của nhà quản lý mới là nỗ lực hết mình nhằm đảm bảo sự tương thích giữa họ với vai trò quản lý, phát triển vốn kiến thức, kỹ năng và quan điểm quản lý, đồng thời tìm kiếm những sự hỗ trợ cần thiết để quá trình quá độ diễn ra nhẹ nhõm, thành công. Đáp lại, công ty có trách nhiệm cung cấp môi trường và các nguồn lực hỗ trợ nhằm giảm nhẹ những thách thức của quá trình quá độ.

TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC NHÀ QUẢN LÝ MỚI: LỰA CHỌN CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Không ai bị buộc phải trở thành nhà quản lý. Quyết định theo đuổi nghề quản lý không nên để những người khác xem thường hay phản đối. Khi chấp nhận sự thăng tiến lên cấp quản lý, các nhà quản lý mới đã sẵn sàng đón nhận nhiều trách nhiệm hơn. Họ mong muốn tạo ra một hình ảnh mới với phong cách quản lý chuyên nghiệp. Tuy vậy, các nhà quản lý mới vẫn thường xuyên cảm thấy bất ngờ bởi giai đoạn quá độ khắc nghiệt từ một người làm ra sản phẩm lên vị trí quản lý. Các nhà quản lý tiềm năng cần làm quen với thực tiễn của công tác quản lý và cả những thách thức của quá trình chuyển đổi nhằm tìm kiếm những lựa chọn nghề nghiệp sáng suốt và chuẩn bị cho nhiệm vụ mới. Các ứng viên cho chức vụ quản lý cần dành thời gian quan sát cung cách làm việc của sếp mình: Một tuần hay một ngày làm việc bình thường của họ diễn ra như thế nào? Họ giao tiếp với ai? Bên cạnh đó, các nhà quản lý cũng nên nói về những gì mà vị trí công việc này đòi hỏi: Trách nhiệm chủ yếu của anh là gì? Những người khác kỳ vọng gì ở anh? Trong các cuộc nói chuyện, ứng viên nên đặt thật nhiều câu hỏi, không chỉ là "cái gì", mà còn là "như thế

nào" và "tại sao": Anh đã làm thế nào để hoàn thành các trách nhiệm chính của mình? Tại sao anh lại làm theo cách đó? Trước khi trở thành nhà quản lý, họ nên khai thác những cơ hội làm các nhiệm vụ giống như một nhà quản lý (chẳng hạn, làm một người huấn luyện hay một điều phối viên sản phẩm, làm việc cho một nhóm chuyên môn, làm việc thay cho một nhà quản lý đang đi nghỉ, hay đóng vai trò như một người liên lạc với các bộ phận chức năng hoặc văn phòng khác...) nhằm giúp họ bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng hoạt động sau này.

Các nhà quản lý tiềm năng cũng cần soi lại chính mình. Sự hiểu biết bản thân là một trong những nhân tố thiết yếu để quản lý hiệu quả. Các ứng viên quản lý phải nghiêm khắc với bản thân đến mức tối đa: Tôi đã nhận thức đầy đủ về những đòi hỏi của vai trò quản lý chưa? Sự hứng thú, vốn kiến thức, quan điểm và các kỹ năng của tôi đã phù hợp với yêu cầu công việc chưa? Nền tảng chuyên môn của tôi đã đủ vững chắc để xây dựng sự nghiệp quản lý chưa? Tôi đã có kinh nghiệm về các kỹ năng giao tiếp chưa? Tôi đã có những người mà tôi có thể trông cậy giúp tôi giải quyết thách thức mới này không?

Các ứng viên quản lý cần dựa vào những người quen biết để hỗ trợ họ trong quá trình đánh giá bản thân. Rất khó nhìn nhận về chính mình nên người ta phải cần đến một số kỹ thuật giúp họ đánh giá một cách khách quan, trung thực. Càng có nhiều phản hồi từ những nguồn khác nhau, việc đánh giá của họ càng chính xác. Họ nên tìm kiếm thông tin, không chỉ về kết quả những gì họ đã làm được, mà còn về cách họ giải quyết vấn đề. Tương tự, họ nên lựa chọn loại công việc nào họ thấy thú vị và phù hợp nhất. Họ có phải là người làm việc theo nhóm không? Họ có thích công việc tập thể không? Họ có bức xúc trước những vấn đề gai góc, phức tạp không? Họ có tính cách quản lý không? Họ có chịu được áp lực không?

Nếu các nhà quản lý thấy kinh nghiệm của mình còn hạn chế, họ nên dành nhiều thời gian hơn để học hỏi và tạo dựng các mối quan hệ có thể hỗ trợ họ phát triển sự nghiệp quản lý thành công. Việc đặt những viên gạch nền móng này cần khá nhiều thời gian. Khả năng đánh giá và các kỹ năng sẽ trở nên sắc bén hơn nhờ bề dày kinh nghiệm mà họ tích lũy được. Sự nóng vội của các nhà quản lý tiềm năng có thể ảnh hưởng tiêu cực đến sự phát triển chuyên môn và kỹ năng quản lý. Hai chuyên gia về quản lý chiến lược, Bonoma và Lawler, đã nhận xét:

Cấp dưới thường là những đối thủ đáng gờm nhất của họ, khiến

họ nhầm lẫn suốt năm đầu tiên và làm họ quên mất rằng sự mau lẹ ở một số giai đoạn có thể hóa thành yếu tố cản trở nghề nghiệp ở giai đoạn sau đó. Những ai đã phải trả giá để đổi lấy kiến thức chuyên môn có thể sẽ không mấy tôn trọng những người không phải trả giá như vậy... Nói chung, một sự nghiệp thành công trong nghề quản lý cũng giống như trèo lên một cái thang: việc bỏ qua một vài bậc thường đe dọa sự an toàn của chính bạn.

TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC NHÀ QUẢN LÝ MỚI: TẬN DỤNG MỌI CƠ HỘI

Nhiệm vụ của các nhà quản lý mới là học cách tối đa hóa hiệu quả của quá trình vừa làm vừa rút kinh nghiệm. Điều này đòi hỏi ở họ quyết tâm phấn đấu, không ngừng tự đánh giá và tự kiểm soát bản thân. Quá trình chuyển đổi có thể khiến người ta nản lòng nếu công ty chỉ trợ giúp một cách sơ sài, lấy lệ. Vì thế, các nhà quản lý mới nên kỳ vọng ở bản thân những điều hợp lý, mà trên hết là phải kiên nhẫn và biết chấp nhận hiện thực.

Lường trước cạm bẫy

Các ứng viên quản lý phải nhận thức rõ ràng để tránh những cạm bẫy khi học hỏi từ kinh nghiệm. Mọi người hay có xu hướng dành phần lớn sức lực cho những vấn đề mà họ từng gặp phải trước đó và họ cũng thường dựa vào các kiến thức, kỹ năng và cách tiếp cận đã được thử nghiệm, nhất là trong những tình huống cần sự phản ứng nhanh hoặc khi họ đang chịu sức ép nào đó. Tuy nhiên, các nhà quản lý mới phải hiểu rằng những kinh nghiệm trước đây và cách tư duy cũ sẽ không giúp gì nhiều trong việc tìm hiểu và ra quyết định tại vị trí quản lý mới. Giữa những áp lực và cảm xúc mà họ đang phải chống chọi, hạn chế này càng khiến tình cảnh của họ trở nên đặc biệt khó khăn.

Vì vậy, các nhà quản lý phải được chuẩn bị tinh thần để tự đánh giá bản thân thông qua việc tiếp nhận các ý kiến phê bình, từ đó phân tích và điều chỉnh hành vi của họ khi cần thiết. Sự thay đổi về tính cách và tâm lý thường đi kèm với cảm giác bất ngờ và bị tổn thương, do đó họ phải học cách kiểm soát hành vi và cảm xúc của mình. Họ phải quên đi vai trò và vị trí dễ chịu của một nhân viên thừa hành trước đây để tiếp nhận vai trò và vị trí mới, phức tạp của một nhà quản lý. Cũng như trong hầu hết các cuộc "chia tay", giai đoạn chuyển tiếp với cảm giác hoang mang, bấp bênh và không an toàn sẽ ảnh hưởng lớn đến hoạt động thường ngày của họ. Thế nên tất cả đều sẵn sàng quay về với những quan điểm và hành vi quen thuộc của một nhân viên. Tâm lý này ảnh hưởng

xấu đến khả năng thực hiện nhiệm vụ ở cương vị mới. Chỉ cần hiểu được nguyên nhân khiến họ muốn quay về với những thói quen cũ là họ đã có thể chống lại xu hướng này. Nhiều người phát hiện ra rằng sự háo hức giúp đỡ cấp dưới xử lý các mối quan hệ khách hàng đã phản ánh khao khát thành công và được công nhận của họ, bởi họ vốn rất giỏi giải quyết các mối quan hệ khách hàng và luôn hứng thú với công việc đó. Là một nhà quản lý mới, mỗi cá nhân phải lường trước và kiểm soát một cách tỉnh táo ý nghĩ muốn thoái lui này.

Các nhà quản lý mới còn bộc lộ nhiều sai lầm cơ bản khác. Họ cần nhận ra phạm vi tham khảo để tìm hiểu về vai trò mới. Trước hết, nhà quản lý mới nên liệt kê những cá nhân mà họ có thể dựa vào để hoàn thành công việc, bao gồm cả cấp dưới, cấp trên, đối tác... ở trong và ngoài công ty, và hỏi về những kỳ vọng của các nhóm này: Họ trông đợi gì ở tôi? Tôi có thể làm gì để giúp họ hoàn thành công việc? Khi xem xét các chính sách và quy định của công ty, họ nên tìm hiểu nguyên nhân tại sao công ty làm theo cách này, lựa chọn này nói lên điều gì về các mối quan tâm hay thứ tự ưu tiên của công ty...

Khi năm đầu tiên trôi qua, các nhà quản lý nên tự ghi lại cách thức sử dụng thời gian để xem mình đã phân bổ thời gian hợp lý cho trách nhiệm và các mối quan hệ chưa. Bên cạnh đó, họ phải tự xem xét sự cân bằng giữa lượng thời gian "làm việc" và thời gian "điều hành". Họ cũng cần ghi lại những gì học hỏi được về việc quản lý các mối quan hệ và hiệu quả công việc của cấp dưới. Đây là nội dung chủ yếu của khóa học dành cho nhà quản lý. Khi giảng dạy cho các nhà quản lý mới, giáo viên thường yêu cầu họ lập ra và thường xuyên cập nhật bản báo cáo đó, bởi qua đó họ sẽ hiểu thêm về khái niệm thân thiết và thành công, đồng thời giúp họ củng cố lòng tự tin. Kỹ thuật đơn giản này buộc các nhà quản lý mới phải đương đầu sớm hơn với những quan điểm sai lầm trước đây về công việc quản lý, cũng như giúp họ xác định những điều mà họ cần tìm kiếm trong thế giới quản lý vốn lộn xộn và chồng chéo. Tuy nhiên, giáo viên cũng không đòi hỏi các nhà quản lý phải tiếp thu, chưa nói đến xử lý, mọi thông tin mà họ thu lượm được. Họ chỉ cần tận dụng các kỹ xảo và sự tò mò của một thám tử để thu thập và sử dụng mọi đầu mối nhằm khám phá thế giới mới mẻ này. Những công cụ này còn có ý nghĩa khuyến khích các nhà quản lý nghiền ngẫm và ôn tập các bài học từ kinh nghiệm của chính mình. Rất nhiều nghiên cứu cho thấy suy ngẫm là một phần thiết yếu khi bạn vừa làm vừa rút kinh nghiệm. Bennis viết:

Suy ngẫm về những trải nghiệm của bản thân là một hình thức

đối thoại triết học với chính mình theo kiểu Socrates, tức là đặt câu hỏi vào đúng thời điểm nhằm khám phá bản thân và bản chất cuộc sống. Điều gì đã thật sự xảy ra? Tại sao nó lại xảy ra? Nó có tác động gì đến tôi? Nó có ý nghĩa gì với tôi? Cứ như thế, con người sẽ xác định và tích lũy những kiến thức mà họ cần, hay chính xác hơn là khôi phục những gì họ biết nhưng đã quên.

Tạo ra một cơ sở nguồn lực

Vì những thách thức của việc trở thành nhà quản lý không thể giải quyết một mình, ngay cả với các công cụ đã nêu trên, nên các nhà quản lý mới cần tìm kiếm sự trợ giúp. Chắc chắn họ sẽ muốn lợi dụng những nguồn lực và hệ thống hỗ trợ chính thức trong công ty; họ cần đưa ra yêu cầu đó. Một số cấp trên của họ không chú ý lắm tới việc tổ chức khóa đào tạo nhà quản lý mới và cả các chương trình phát triển nhân sự khác, còn các nhà quản lý lại cảm thấy tiếc thời gian nếu bị bắt buộc tham gia các khóa đào tạo chính thức. Tuy nhiên, các nhà quản lý chọn cách lẩn tránh hay trì hoãn các khóa đào tạo chính thức với lý do áp lực công việc đã hối tiếc về điều đó. Các nhà quản lý mới phải bắt đầu suy nghĩ xa hơn, không chỉ về công việc, mà còn về sự phát triển cá nhân của họ.

Có lẽ quan trọng hơn các nguồn lực chính thức của công ty là những nguồn lực không chính thức mà các nhà quản lý mới phải tự tạo cho mình. Họ phải dành thời gian, sức lực để xây dựng và duy trì mạng lưới các mối quan hệ (với cấp trên và đối tác, bên trong và có thể bên ngoài công ty) có thể hỗ trợ họ trong công việc, hay đưa ra những đánh giá và lời khuyên hữu ích. Những mối quan hệ này chỉ có thể phát huy tác dụng, nếu các nhà quản lý sẵn sàng chấp nhận một số rủi ro, chịu chia sẻ suy nghĩ và cởi mở với những đánh giá phê bình có tính xây dựng. Họ sẽ phải chống lại xu hướng lảng tránh cấp trên, bởi vì cấp trên nắm vững những quan điểm chính xác và tinh tế nhất về công tác quản lý.

Việc quản lý có thật sự dành cho tôi?

Mọi người không biết họ sẽ cảm thấy thế nào về công việc quản lý trước khi họ thật sự nắm giữ chức vụ này. Khi bạn được chọn làm nhà quản lý, bạn phải cố gạt đi những ảo tưởng về động cơ và khả năng của mình. Tôi đang làm việc như thế nào? Tôi có hài lòng với công việc quản lý không? Tôi có tìm kiếm và sẵn sàng chấp nhận những đánh giá và lời khuyên của người khác không? Tôi đã sẵn sàng thay đổi quan điểm và hành vi của mình cho phù hợp với vị trí này chưa? Quá trình tự phát triển này thường khiến người

trong cuộc đau đầu, vì thế mọi người thường có xu hướng chống lại nó. Dường như một trong những cách hiệu quả nhất để tự đánh giá là trao đổi, bàn luận với những người đáng tin cậy về những vấn đề nhạy cảm chắc chắn phát sinh.

Nếu cùng lúc, bạn nhận được những phần thưởng lớn hơn do xuất sắc trong các khía cạnh chuyên môn của công việc, bạn hãy xem lại lựa chọn của mình đối với nghề quản lý. Thay đổi quyết định không dễ dàng chút nào khi tại đa số công ty, ngay cả với những người có hai lựa chọn nghề nghiệp, các nhà quản lý vẫn giành được phần lớn quyền lợi và quyền lực của công ty. Phải thừa nhận rằng việc quay trở lại vai trò nhân viên có nghĩa là phải từ bỏ những cơ hội quý báu được thăng tiến và nâng cao thu nhập. Điều đó cũng được ngầm hiểu là thất bại. Tuy nhiên, mỗi nghề nghiệp đều cần có những "tay thợ giỏi", mà một cá nhân mạnh về chuyên môn hơn quản lý sẽ phù hợp với lĩnh vực chuyên môn, nơi anh ta tự tin thực hiện các nhiệm vụ chức năng cụ thể. Nếu nhà quản lý nằm trong số những chuyên gia này, anh ta cần khắc phục sai lầm trên càng sớm càng tốt.

TRÁCH NHIỆM CỦA TRƯỞNG BỘ PHẬN VÀ NGƯỜI QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC: LỰA CHỌN NHÀ QUẢN LÝ MỚI

Wall Street biến những nhân viên giỏi nhất của mình thành các nhà quản lý, tức là phần thưởng cho nhân viên giỏi là được làm quản lý. Những nhân viên giỏi nhất có tính cách mạnh mẽ đến mức thô bạo, hay cạnh tranh, lại dễ bị kích động và đôi khi mắc chứng hoang tưởng. Bạn biến những người này thành nhà quản lý, người nọ tiếp người kia. Với những "bản năng" mà công việc đã tạo ra cho họ thì họ thường không thích hợp để làm quản lý. Một nửa số họ bị loại do điều hành quá tệ. Một phần tư bị vắt kiệt vì các quy định và chính sách công ty. Những người còn lại chỉ biết xử lý công việc một cách máy móc và cứng nhắc. Đó là lý do tại sao tại Wall Street lại có những chu kỳ thịnh suy như vậy.

Tiêu chí lựa chọn nhà quản lý

Đáng tiếc là đoạn bình luận có tính kích động này của Michael Lewis, nhà báo chuyên về lĩnh vực tài chính, đã phản ánh chân thực mối lo ngại ngày càng lớn tồn tại trong các ngành công nghiệp: nhiều cá nhân không phù hợp đang được lựa chọn vào vị trí quản lý. Thông lệ phổ biến tại các công ty là những thành công về chuyên môn được tưởng thưởng bằng sự thăng tiến thành nhà quản lý, tuy các chuyên gia kỹ thuật có thể không có các khả năng quản lý cơ bản, ít phẩm chất phù hợp hoặc không thích sự nghiệp

quản lý. Các nhà quản lý mới trong nghiên cứu này, sau khi suy ngẫm về nguyên nhân và cách thức trở thành nhà quản lý, đã nhận ra rằng sự thành thạo về chuyên môn, dù cao đến đâu, vẫn là chưa đủ để hoàn thành các nhiệm vụ điều hành phức tạp vốn đầy ắp mỗi ngày.

Vậy những tiêu chí nào nên được sử dụng để tìm kiếm các nhà quản lý tiềm năng? Các nghiên cứu cho thấy ứng viên quản lý nên có kỹ năng về chuyên môn, con người, quan điểm, hoặc kỹ năng phân tích, coi công việc quản lý về bản chất là việc đáng làm, bộc lộ được tính cách quản lý... Bên cạnh đó, nhà quản lý tiềm năng cũng phải có những tố chất cần thiết để lĩnh hội tối đa hiệu quả và ý nghĩa của quá trình vừa học vừa hành, tức là dũng cảm nhìn thẳng vào các ưu khuyết điểm của mình và có thiên hướng học hỏi. Đây là điểm đáng chú ý nhất. Các nhà lãnh đạo hiệu quả thường rất giỏi khi học hỏi từ thực tế hoạt động của tổ chức. Những người thích học hỏi thường tích cực tìm kiếm các cơ hội phát triển. Họ có xu hướng quan sát và liên tục đánh giá bản thân, đồng thời có khả năng chịu áp lực tốt.

Lựa chọn nhà quản lý

Các nhà quản lý mới nói rằng họ coi kinh nghiệm là một trong những nguồn lực chủ yếu và là điểm tựa đáng tin cậy cho họ khi làm việc trên cương vị mới. Do đó, khi lựa chọn nhà quản lý, ban lãnh đạo và phòng nhân sự nên xem xét lịch sử nghề nghiệp của các ứng viên quản lý. Quá trình làm việc này thể hiện nền tảng kinh nghiệm mà từ đó các ứng viên quản lý có thể phát triển (và thử nghiệm) các kỹ năng, phẩm chất và các mối quan hệ có tính phát triển cần thiết cho việc quản lý. Tất cả cần được phân tích một cách thận trọng. Những kinh nghiệm nào họ đã có? Nhiệm vụ cụ thể của họ là gì? Họ làm việc với ai? Hiệu quả làm việc của họ như thế nào? Những kỹ năng nào họ tích lũy được từ kinh nghiệm đó? Họ đã thể hiện những phẩm chất quản lý nào? Họ đã tạo lập các mối quan hệ phát triển với ai?

Ứng viên không cần là một nhân viên xuất sắc, nhưng phải thành thạo chuyên môn trên mức trung bình. Họ cần dựa vào nền tảng chuyên môn vì ba lý do: (1) để có thể đưa ra các đánh giá liên quan đến lĩnh vực chuyên môn; (2) cảm thấy tự tin khi đối mặt với những hoài nghi về bản thân; và (3) đây là cơ sở để tạo niềm tin và gây ảnh hưởng với những người cùng làm việc. Có thể nói, khả năng chuyên môn ngày càng giữ vai trò quan trọng đối với tất cả các nhà quản lý, kể cả nhà quản lý cấp cao. Trong môi trường kinh doanh hiện nay, một nhà quản lý giỏi phải thấu tỏ cả những vấn

đề căn bản của kinh doanh. Do các đánh giá và kỹ năng chuyên môn cũng được tích lũy qua kinh nghiệm, nên các nhà quản lý tiềm năng cần phải được cọ xát với những thử thách lớn về chuyên môn. Ngoài kiến thức sách vở và các chương trình đào tạo chính quy, như MBA, các nhà quản lý tiềm năng còn cần có kinh nghiệm thực tế và những thành tích nhất định về chuyên môn. Tuy nhiên, điểm số về chuyên môn chưa phải là trở ngại duy nhất mà một ứng viên quản lý phải vượt qua. Những khả năng xử lý công việc liên quan đến con người và cả quan điểm hành động cũng cần được xét đến. Nhà quản lý tiềm năng đã có những kinh nghiệm mà nhà quản lý cần có chưa, chẳng hạn là một giảng viên, điều hành nhóm dự án, hay là người điều phối sản phẩm?

Khi đánh giá ứng viên, các nhà lãnh đạo cấp cao và bộ phận nhân sự cũng nên kiểm tra phong cách ứng xử của ứng viên. Họ tiếp xúc với những người khác ra sao? Họ có nhạy cảm trước các mối quan tâm và nhu cầu của người khác không? Họ nhận thức được mối tương quan giữa nhiệm vụ cá nhân với các mục tiêu lớn hơn của công ty không? Họ có thấy thoải mái với các chính sách của công ty không? Đây là những hành trang ban đầu mà một nhà quản lý mới cần mang theo khi tiếp nhận công việc.

Các ứng viên cần có tính cách quản lý không? Chính các nhà quản lý mới đã khẳng định rằng phẩm chất này là rất cần thiết để giải quyết hiệu quả mối quan hệ giữa các cá nhân và đối phó với những áp lực của công việc mới. Khi đối mặt với tình huống nan giải, các ứng viên xử trí ra sao? Các ứng viên có động lực và khả năng để học hỏi và rút kinh nghiệm không? Các ứng viên có biết rõ điểm mạnh và điểm yếu của mình không? Họ có cởi mở tiếp thu những lời phê bình mang tính xây dựng không? Họ có tìm kiếm các cơ hội phát triển không?

Phải hết sức thận trọng khi xem xét động cơ làm quản lý của các ứng viên. Rất nhiều công ty đã thừa nhận rằng động cơ sai trái là nguyên nhân phổ biến nhất khiến các nhà quản lý thất bại. Họ đã bao giờ tìm kiếm hay thử thực hiện những nhiệm vụ có tính quản lý chưa? Họ có hứng thú khi suy nghĩ hay làm việc với những vấn đề liên quan đến con người không?

Khả năng quản lý mà các ứng viên tích lũy được lại càng có cơ hội phát triển và hoàn thiện tại vị trí công việc. Tuy nhiên, nhiều người vẫn quan niệm rằng "tính cách quản lý" và khả năng học hỏi từ kinh nghiệm là những phẩm chất bẩm sinh hoặc hình thành trong giai đoạn trưởng thành, tức là có trước khi nhà quản lý thật sự bắt tay vào công việc. Hãy lựa chọn những ứng viên có

đầy đủ những phẩm chất này. Chỉ những con sâu mới có khả năng hóa thân thành những con bướm xinh đẹp.

Khi phân tích lịch sử nghề nghiệp của các nhà quản lý tiềm năng, bộ phận nhân sự cũng cần lưu ý tới những người mà họ từng làm việc chung. Họ có được giao những nhiệm vụ khác nhau để có cơ hội tiếp cận với nhiều quan điểm khác nhau không? Họ có là các hình mẫu quản lý tích cực không? Họ có phát triển các mối quan hệ dạng cố vấn với cấp trên hay phòng nhân sự không? Các mối quan hệ với đồng sự của họ như thế nào?

Để có những đánh giá tương đối chính xác về quá trình nghề nghiệp của một ứng viên quản lý, công ty cần rất nhiều thời gian và công sức, cả những thông tin xác thực về thái độ và hành vi của anh ta/ cô ta. Các nhà quản lý bậc cao và bậc trung cần định kỳ đánh giá hoạt động của nhân viên nhằm thu thập các thông tin này. Nhiều công ty còn thành lập các trung tâm đánh giá để giúp nhận diện những ứng viên quản lý triển vọng. Việc tổ chức trung tâm như vậy thường tốn kém, nhưng chúng cung cấp cho công ty cái nhìn đa chiều và đầy đủ về một ứng viên: anh ta suy nghĩ, tiếp cận và xử lý vấn đề như thế nào trong khi phải chịu nhiều áp lực. Với những ứng viên được lựa chọn, kết quả từ các cuộc kiểm tra này sẽ là bước khởi đầu giúp họ tìm hiểu xem mình được đánh giá thế nào, đồng thời giúp họ xác định những điểm mạnh và điểm yếu của bản thân. Ngược lại, ứng viên cũng nắm được quan điểm của công ty đối với công việc quản lý và biết yếu tố nào được chú trọng trong quản lý.

Xem lại công việc quản lý

Các nhà quản lý cấp cao và phòng nhân sự phải nỗ lực hết mình để cung cấp cho các nhà quản lý tiềm năng một bức tranh chính xác về vị trí quản lý và những thách thức trong quá trình chuyển tiếp từ nhân viên thừa hành lên nhà quản lý. Họ cần được khuyến khích quan sát và trò chuyện với các nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm. Có thể giao cho họ những nhiệm vụ quản lý đơn giản. Một công ty trong nghiên cứu này đã quyết định thực hiện một chương trình như vậy.

Các nhà quản lý tiềm năng được phân công một số trách nhiệm về quản lý trong ít nhất một năm trước khi chính thức được thăng tiến vào các vị trí quản lý cấp cơ sở. Đặc biệt, họ được giao nhiệm vụ phụ trách nhóm nhân viên trẻ hơn trong chi nhánh, hoặc được yêu cầu sắp xếp, bố trí nhân viên tại văn phòng. Cách này đã đem lại những lợi ích rõ ràng khi bên này có thể quan sát bên kia làm

việc. Ứng viên được thực hành công tác quản lý, còn các nhà lãnh đạo có thể đánh giá liệu ứng viên có hội đủ những gì mà vị trí công việc này đòi hỏi chưa. Các nhà quản lý tiềm năng bắt đầu hình dung được triển vọng quản lý (rộng hơn và biết nhìn xa hơn), đồng thời từng bước tích lũy kiến thức quản lý (về quan niệm và các kỹ năng cần thiết). Hơn nữa, đây là khoảng thời gian quý báu để họ xem xét liệu họ có thật sự thích công việc quản lý không. Và tất nhiên, công ty sẽ có những bằng chứng đáng tin cậy về thiên hướng của các ứng viên này đối với công việc quản lý.

Một chương trình như vậy đòi hỏi những quyết định sáng suốt để bố trí ứng viên vào mối quan hệ có tính hỗ trợ, thúc đẩy. Chúng ta thấy các nhà quản lý mới rất coi trọng mối quan hệ với sếp cũ và các đối tác khác vốn là những người giúp họ kiểm chứng, cho họ lời khuyên cụ thể và một chỗ dựa tinh thần ấm áp. Một nhiệm vụ quản lý phù hợp sẽ khuyến khích ứng viên xây dựng các mối quan hệ có tính phát triển, ít nhất họ cũng tạo ra các mẫu hình tích cực. Sự sắp xếp này có vẻ hiển nhiên, nhưng đáng tiếc là có rất nhiều chương trình đã gán ghép cho ứng viên danh hiệu Nhà-quản-lý-tồi khi đánh giá hiệu quả hoạt động của nhà quản lý đó (do các nhu cầu thực hành trong ngắn hạn thường gây chú ý hơn những mục tiêu phát triển xa). Việc này tác động xấu đến sự phát triển của nhà quản lý tiềm năng ở hai phương diện: (1) làm tăng khả năng ứng viên sẽ nhận được một phác thảo qua loa về vai trò quản lý và bị cuốn theo đó, mà hệ quả là ở anh ta sẽ hình thành những thói quen xấu; và (2) giảm khả năng ứng viên đó được quan tâm và huấn luyện theo đúng mục đích ban đầu của chương trình này.

TRÁCH NHIỆM CỦA BAN LÃNH ĐẠO VÀ BỘ PHẬN NHÂN SỰ: HỖ TRỢ NHÀ QUẢN LÝ MỚI

Không ai nói cho bạn những gì bạn nên làm hay định nghĩa giúp bạn việc quản lý là gì. Họ cho rằng bạn biết điều đó và chỉ quan tâm đến cách thức trở thành nhà quản lý.

Tâm sự này đã lột tả chân thực cảm giác mà tất cả các nhà quản lý mới đều có khi họ vừa được thăng chức. Nếu nhà quản lý từng nhận những nhiệm vụ mang tính chất quản lý, hoặc có một mạng lưới quan hệ mà họ có thể dựa vào, họ sẽ thấu hiểu về vai trò quản lý hơn những người chưa có trải nghiệm này. Nhưng ngay cả khi được chuẩn bị tốt nhất, các nhà quản lý mới vẫn phải học hỏi rất nhiều. Nguồn lực nào sẽ đảm bảo rằng các nhà quản lý mới sẽ thật sự học hỏi và phát triển hết khả năng của mình? Cấp trên phải giúp đỡ các nhà quản lý mới tận dụng tối đa những kinh nghiệm sẵn có bằng cách cung cấp các nguồn lực, thái độ và kỹ năng

nhằm giúp họ rút ra những bài học hữu ích nhất.

Như chúng ta đã thấy, các nhà quản lý mới tỏ ra sẵn sàng và háo hức học hỏi. Trên thực tế, họ buộc phải học hỏi để thích nghi với vị trí mới. Các nhà lãnh đạo và bộ phận nhân sự nên tận dụng cơ hội này để thu hút nhà quản lý mới theo hướng mà họ muốn. Một nghiên cứu toàn diện về bước chuyển đổi nghề nghiệp trở thành nhà quản lý đã chỉ trích các nỗ lực từ phía công ty trong việc phát triển kỹ năng quản lý.

Nếu sự thay đổi công việc ảnh hưởng đến những thay đổi về phong cách và cả hoạt động của tổ chức, việc xử lý quá trình chuyển đổi đó sẽ liên hệ mật thiết đến sức mạnh và tính hiệu quả của tổ chức. Nhà quản lý mới là tài sản vốn chưa được chuyển thành nguồn lực có thể sử dụng. Điều này không có nghĩa là phải nâng niu những người mới quá nhiều. Quá trình thích nghi đòi hỏi sự tập trung cao nhằm đảm bảo những người mới có thể tiếp cận với mọi người và các mối quan hệ họ cần, từ đó giúp họ xây dựng và mở rộng hiệu quả cá nhân.

Phát triển các nhà quản lý mới – công việc của nhà quản lý cấp trên

Các nhà quản lý mới rất miễn cưỡng khi đề cập đến mối quan hệ của họ với các nhà quản lý là cấp trên trực tiếp. Các nhà quản lý mới cần tránh thói quen hễ vấp phải vấn đề là tìm đến sếp trước tiên, hoặc bê gần như toàn bộ vấn đề lên gặp sếp. Thế nhưng, không may là sếp của họ có quá ít ảnh hưởng tới những khái niệm sơ khai của nhà quản lý mới về công tác quản lý. Cấp trên luôn là người đánh giá chính xác và khách quan nhất về những gì mà công việc đòi hỏi. Ngoài ra, do sếp cũng đã trải qua quá trình chuyển đổi từ nhân viên lên nhà quản lý nên họ trở thành người duy nhất có thể hiểu và giúp đỡ các nhà quản lý.

Rất nhiều nhà quản lý cấp cao đã lúng túng khi tìm cách giải quyết khúc mắc này. Họ nhận ra rằng họ đã có thể đạt được rất nhiều, nhưng họ lại không tin tưởng họ là người phát triển nhân viên một cách hiệu quả. Họ tiếc là họ hiếm khi nhận được những lời góp ý, cũng như ít được đào tạo về phương pháp quản lý và phát triển nhân viên.

Nếu một công ty muốn chỉ can thiệp một lần là đủ để cải thiện quá trình phát triển nhà quản lý mới, trước hết công ty đó cần đào tạo các nhà quản lý cấp cao trở thành những người huấn luyện tốt hơn. Cụ thể là các nhà quản lý cấp cao phải nhận ra những thách

thức của quá trình chuyển đổi từ nhân viên thừa hành lên cấp quản lý, những bài học kinh nghiệm cơ bản và cả những nguồn lực mà các nhà quản lý mới cần đến trong quá trình chuyển đổi. Đặc biệt, họ cần biết cách khơi gợi các kỳ vọng phù hợp với nhà quản lý mới, đánh giá công việc một cách hiệu quả và giải quyết thỏa đáng những sai lầm khó tránh khỏi mà các nhà quản lý mới sẽ mắc phải.

Cuối cùng, nếu một công ty tỏ ra nghiêm túc trong việc phát triển các nhà quản lý mới, công ty đó phải trân trọng và khen thưởng các nhà quản lý cấp cao vì những đóng góp của họ trong việc phát triển nhân viên. Tiếc rằng thông lệ đó rất hiếm. Các nhà quản lý cấp cao trong nghiên cứu này phàn nàn về áp lực triền miên từ cấp trên nhằm đạt các mục tiêu lợi nhuận ngắn hạn, trong khi liên tục cắt giảm mức đầu tư để phát triển nhân viên. Rất nhiều nhà lãnh đạo tài giỏi nói rằng khi họ tạo ra các thông lệ có thể khuyến khích sự tiến bộ của cấp dưới, nên họ đã phải chấp nhận rủi ro vì cho phép nhân viên gánh vác những trách nhiệm lớn lao và cả những sai lầm khó tránh khỏi.

Một thử thách khác mà các công ty phải quan tâm là cập nhật hoặc nâng cấp những quan điểm của các nhà quản lý cấp cao về công tác quản lý. Chính các nhà quản lý cấp cao cũng ít được đào tạo nên họ thường thất bại hay thua thiệt khi giải quyết các vấn đề thực tiễn trong môi trường kinh doanh mới. Các công ty ngày nay đang trở nên nhỏ gọn hơn, ít quan liêu hơn và năng động hơn. Kết quả là bộ máy lãnh đạo và khả năng gây ảnh hưởng mà không cần quyền lực để xây dựng quan hệ đối tác trong và giữa các bộ phận ngày càng trở nên quan trọng. Việc quản lý lực lượng lao động đa dạng với sự thay đổi tỷ lệ về giới tính, sắc tộc, chủng tộc và quốc tịch... là cả một kỳ công. Người lao động ít trung thành với tổ chức hơn và mong muốn tham gia lãnh đạo nhiều hơn. Môi trường kinh doanh toàn cầu ngày nay đã khiến cho các kỹ năng giao tiếp của nhà quản lý được đánh giá cao. Vì thế, các tổ chức cần những nhà quản lý ở tất cả các cấp biết liên tục tìm kiếm các cơ hội và các nguy cơ trong môi trường kinh doanh mới, từ đó đề xuất những sáng kiến mang tính chiến lược.

Khuyến khích các mối quan hệ có tính phát triển

Các nhà quản lý mới luôn coi trọng các mối quan hệ mà họ xem như chỗ dựa đáng tin cậy, cả những mối quan hệ từ trước khi trở thành nhà quản lý lẫn những mối quan hệ mới thiết lập. Việc có nhiều mối quan hệ khác nhau trở nên đặc biệt hữu ích đối với các nhà quản lý mới. Qua các kênh chính thức và không chính thức,

tất cả đều được các nhà quản lý mới sử dụng để tiếp xúc với những đồng sự tài giỏi, các nhà quản lý cấp trên hay với nhiều thành phần khác. Các nhà quản lý mới có thể được tham gia vào các nhóm đặc biệt để có cơ hội gặp gỡ thành viên của những bộ phận khác trong công ty. Những buổi làm việc chính thức, chẳng hạn các cuộc họp khu vực hay các khóa đào tạo, cần được lên kế hoạch sao cho nhà quản lý vẫn còn đủ thời gian dành cho các hoạt động ngoài lề hoặc hoạt động xã hội. Nhìn bề ngoài, các hoạt động đó có thể không quan trọng, nhưng đó lại là các sự kiện có tính kết nối, là cơ hội các nhà quản lý mới gặp gỡ với các nhà lãnh đạo cấp cao, những người mà họ ít có dịp tiếp xúc, đồng thời thiết lập tình bạn và lòng tin với các nhà quản lý mới khác. Vào những dịp như thế này, các nhà quản lý có thể tham gia vào nhiều cuộc thảo luận phong phú về những việc họ nên làm, và cả biện pháp thực hiện những công việc đó.

Những thủ thuật đơn giản này còn có một lợi ích nữa là các nhà quản lý mới sẽ nhận thức rõ hơn rằng mình là một phần của một tổ chức. Khi làm việc trực tiếp với các cá nhân từ những bộ phận khác, họ sẽ biết được quan điểm của những bộ phận mà họ tương tác. Việc làm quen với những người đặt ra các nhiệm vụ hành chính đó đã đẩy lùi tâm trạng thất vọng của các nhà quản lý mới. Những quy định của công ty trở nên quen thuộc với từng cá nhân và từ "quy định" không còn đáng ghét như trước, bởi giờ đây, nó có nghĩa là làm việc hiệu quả với những con người cụ thể. Các quy định, trách nhiệm, chức danh và những điều tương tự trở thành những vấn đề cá nhân.

Một vài công ty, chủ yếu là các doanh nghiệp dịch vụ, đang thử nghiệm các chương trình huấn luyện nhằm kết nối cấp trên với cấp dưới. Đôi khi, một cấp trên được chỉ định hỗ trợ cấp dưới trong việc phát triển nghề nghiệp, hay một cấp dưới được khuyến khích lựa chọn cấp trên (không phải là cấp trên trực tiếp, người mà họ cảm thấy dễ tiếp xúc) để hỏi ý kiến đánh giá, nhận xét. Những chương trình như vậy thường đem lại các kết quả hỗn hợp, và nó có vẻ hiệu quả về lý thuyết hơn về thực tiễn. Nguyên nhân có thể là cấp trên còn non kém trong việc đánh giá và phát triển cấp dưới (do chưa được khuyến khích dành thời gian cho những hoạt động này nhiều), trong khi cấp dưới không tin tưởng người hướng dẫn mình và không sẵn sàng thừa nhận điểm yếu hoặc vấn đề của mình. Dường như cả hai bên đều mang những kỳ vọng không thực tế về những gì có thể đạt được trong mối quan hệ đó.

Một tờ báo đã gọi việc huấn luyện là "chìa khóa mở cửa thành công và sự thỏa mãn nghề nghiệp". Các cá nhân được tư vấn về

cách tìm kiếm người sẽ hướng dẫn và hỗ trợ họ trong suốt sự nghiệp của mình. Những điều này ngụ ý rằng ở đâu đó vẫn tồn tại những người hướng dẫn hoàn hảo, rộng lượng, giàu kinh nghiệm, nhiệt tình và có thể giúp đồng nghiệp trẻ tuổi xác định phương hướng trong thế giới công việc. Trong tác phẩm Odyssey, tác giả Homer đã để cho nữ thần Athena hiện lên chỉ dẫn cho con trai của Odysseus và Penelope là chàng Telemachus trẻ tuổi. Giá như mỗi chúng ta cũng có một nữ thần như thế đồng hành trong suốt cuộc đời! Mặc dù có thể đâu đó trong nghệ thuật người ta vẫn hư cấu ra những người thầy hoàn hảo, nhưng trên thực tế thì điều này vô cùng hiếm hoi. Rất khó tạo lập và duy trì các mối quan hệ kiểu cố vấn, bởi chúng không thể hình thành do mệnh lệnh hay sức mạnh. Những người hướng dẫn cũng không có mặt ở mọi nơi và không có quyền năng vô hạn. Cả hai bên đều phải chịu rủi ro nếu đầu tư quá lớn. Chỉ có hai trong số các nhà quản lý mới trong nghiên cứu này tìm được những người hướng dẫn thật sự. Nhưng theo các nhà quản lý mới, những lựa chọn khác thay thế cho mối quan hệ cố vấn cũng có chức năng tương tự, kể cả các mối quan hệ với cấp trên và với đồng sự. Những người chịu trách nhiệm phát triển các nhà quản lý mới sẽ giúp họ tìm hiểu ích lợi của việc xây dựng mạng lưới các mối quan hệ có tính phát triển và sẽ tạo cơ hội để thúc đẩy các mối quan hệ đó.

VIỆC ĐÀO TẠO CỦA CÔNG TY

Các công ty cũng trích ra khoản kinh phí đáng kể dành cho các chương trình đào tạo quản lý nhằm cung cấp cho các nhà quản lý mới một khung tư duy về những cách thức phù hợp để giải quyết các khó khăn thông thường, sử dụng các nguồn lực của công ty để xử lý những tình huống đó, đưa ra những đánh giá cần thiết và thiết lập mạng lưới các mối quan hệ. Có thể nói, do đào tạo chính quy đóng vai trò cần thiết trong việc phát triển các nhà quản lý mới, nên nội dung chương trình cần được thiết kế sao cho có tác dụng hỗ trợ tối đa giúp các nhà quản lý mới thực hành ngay trên công việc hàng ngày, giúp họ biết cách học hỏi từ kinh nghiệm. Các kỹ năng cần thiết cho việc học hỏi được định nghĩa là "khả năng xây dựng quan điểm và giao tiếp, thu thập và tổng hợp thông tin, hành động sáng tạo và tự tin".

Từ quan sát của các nhà quản lý mới, chúng ta thấy dường như các doanh nghiệp hiện nay đang quá chú trọng việc tích lũy các năng lực quản lý (đặc biệt là kiến thức quản lý, chứ không phải kỹ năng) và việc học lý thuyết trong trường lớp.

Nội dung đào tạo nhà quản lý mới

Nội dung đào tạo nên tập trung cung cấp cho các nhà quản lý mới những khái niệm và kỹ năng mà họ cần để thích nghi với cương vị mới. Họ phải biết họ nên làm gì, tại sao nên làm và làm như thế nào. Chỉ khi đó, họ mới có thể áp dụng các bài học ở lớp vào công việc hàng ngày. Các mục tiêu đào tạo không nên chỉ bao gồm kiến thức, mà còn cần bổ sung các kỹ năng và thái độ hành vi. Họ quan sát một tình huống mơ hồ, thu thập và tổng hợp thông tin để tìm cách giải quyết vấn đề, ra quyết định và thử nghiệm các giải pháp có thể đối với tình huống đó. Các nhà quản lý mới cần được đào tạo theo phương pháp quy nạp, tức là cách thức tìm kiếm thông tin và giải quyết vấn đề trong những tình huống chưa rõ ràng. Bên cạnh đó, họ cần được dạy cách quan sát và phán đoán những vấn đề liên quan đến con người.

Các nhà quản lý mới cần được tiếp xúc với thử thách tiềm ẩn, cả về trí tuệ lẫn tình cảm. Việc đào tạo quản lý nên tập trung vào bản chất của công việc quản lý. Họ phải nhận thức rằng việc tự học hỏi vừa là nhiệm vụ, vừa là quyền lợi, nếu họ muốn trở thành nhà quản lý đúng nghĩa. Khi đó, họ sẽ tích lũy năng lực nhằm xây dựng các mối quan hệ cần thiết để làm việc hiệu quả. Mặc dù ý thức được việc học này, song các nhà quản lý mới vẫn đánh giá thấp những yêu cầu của nó, nhất là trong việc bồi dưỡng khả năng đánh giá các mối quan hệ con người.

Tự học là chủ đề khó hiểu nhất đối với các nhà quản lý. Nhu cầu liên tục kiểm tra và thay đổi cả thái độ lẫn phong cách là một phát hiện lớn đối với họ. Cũng như các nhà quản lý mới, các công ty thường bỏ qua hoặc đánh giá thấp việc tự học này. Các chương trình đào tạo của công ty cần nhận ra sự căng thẳng tâm lý và cảm giác bối rối do quá trình chuyển đổi từ một nhân viên thành nhà quản lý. Ngay cả với cá nhân tài giỏi nhất cũng xảy ra hiện tượng này. Các nhà quản lý cần được giúp đỡ để yên tâm rằng họ không bị bỏ rơi và để có thêm nghị lực đương đầu với những cảm xúc hay ảnh hưởng không mong muốn của quá trình chuyển đổi. Họ cần được cảnh báo về mối quan hệ giữa những cảm giác này và thái độ đầu hàng, giúp họ quên đi vai trò chức năng cũ và học hỏi về vai trò mới. Các nhà quản lý mới cũng phải kiểm soát sự căng thẳng và cảm xúc đi kèm với những thách thức mà họ sẽ gặp phải.

Các nhà quản lý mới cần có bản mô tả chính xác về công việc quản lý, trong đó bao gồm cả những căng thẳng và áp lực của công việc. Nhà nghiên cứu hàng đầu về quản lý, Sayles, đã chỉ ra khoảng cách, chính xác hơn là hố sâu ngăn cách, giữa kiểu trình bày vừa khoa trương, vừa viển vông trong phần lớn các tài liệu quản lý và các cuộc hội thảo với những vấn đề thiết thực, cấp bách trong

công tác quản lý. Các nhà quản lý mới cần nhận ra sự khác biệt giữa một nhân viên thừa hành và một nhà quản lý, cũng như những trách nhiệm lên kế hoạch hoạt động và xây dựng mạng lưới. Là nhà quản lý, họ cần được hướng dẫn về cách giao tiếp với khách hàng - hoàn toàn khác so với cách làm việc trước đây, khi họ còn là nhân viên. Với cách làm đó, các nhà quản lý mới có thể hiểu rằng trách nhiệm hàng đầu của họ là về con người, chứ không phải nhiệm vụ. Đáng tiếc là định hướng căn bản này thường bị bỏ qua.

Liên quan đến vấn đề lên kế hoạch hoạt động, các nhà quản lý cần được hướng dẫn về mức độ công ty kỳ vọng ở họ trong việc cân bằng các yếu tố khi đưa ra quyết định, chẳng hạn sự tương quan giữa lợi ích dài hạn và ngắn hạn, hoặc lợi ích của một bộ phận chức năng với lợi ích của các bộ phận khác... Một nhà quản lý nhận xét: "Các con số cứ nhảy múa trước mắt tôi. Tôi phải cố gắng lắm mới nắm bắt được những chi tiết thật sự quan trọng".

Các nhà quản lý mới cần những lời khuyên thực tế về cách sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên và cách phân bổ thời gian. Chuyên gia về quản lý thời gian, Dorney, viết rằng chủ đề của ông thiên về công tác quản lý hơn là nói về thời gian. Theo ông, các nhà quản lý cần học cách áp dụng nguyên tắc 80/20 của nhà kinh tế học người Ý, Vilfredo Pareto, rằng: thay vì dành 80% thời gian chỉ để hoàn thành 20% công việc và theo đó tạo ra 20% kết quả, bạn hãy làm ngược lại.

Các nhà quản lý cũng cần tìm hiểu những quy định và thông lệ của công ty, ý thức viễn cảnh của công ty và lường trước những vấn đề mà họ có thể gặp phải khi cố gắng thực hiện các quy định đó.

Chương trình đào tạo quản lý cấp thấp ít khi tập trung vào các kỹ năng dựa trên khái niệm và chiến lược của công ty, trong khi sẽ rất có lợi khi sớm giới thiệu cho các nhà quản lý mới về những vấn đề có tính chiến lược và mở rộng tầm nhìn của họ về mối quan hệ giữa công việc và môi trường. Nếu để mặc cho họ tự xoay xở, các nhà quản lý mới sẽ không mấy chú ý đến những vấn đề này. Ngoài ra, việc đào tạo sẽ mở rộng khái niệm của các nhà quản lý về vai trò mới của mình.

Chương trình đào tạo cũng nên chỉ ra trách nhiệm của các nhà quản lý đối với việc xây dựng mạng lưới công việc, cụ thể là tập trung vào những thử thách của các nhà quản lý trong việc đánh giá các mối quan hệ con người. Như chúng ta đã thấy, họ đến với

công việc bằng quan điểm "quyền được làm quản lý", nên các chương trình đào tạo cần làm rõ phương pháp thể hiện sức mạnh và tạo ảnh hưởng mà không phụ thuộc quá nhiều vào quyền lực chính thức. Việc đào tạo cần bao gồm những chủ đề như định hướng phong cách quản lý, cách tiếp cận với cá nhân, ủy quyền hiệu quả, và khả năng lãnh đạo nhóm. Các nhà quản lý cần được khuyến khích tiếp cận với những chủ đề này ở mọi khía cạnh nhằm nhận thức những hoạt động cần sự cân bằng mà họ sẽ tham gia, chẳng hạn như vừa duy trì kiểm soát, vừa cho cấp dưới một phạm vi độc lập nhất định. Các nhà quản lý thường chỉ được cập nhật tên gọi của những quy tắc và thông lệ phổ biến, mà không hay biết về sự phức tạp trong việc xử lý các mối quan hệ. Vì thế, họ cứ như gà mắc tóc khi cố gắng áp dụng những thông lệ này vào thực tiễn quản lý.

Cần đặt trách nhiệm quản lý cấp dưới vào bối cảnh thực tế và điều này giúp nhà quản lý mới hiểu rằng họ phải xử lý các mối quan hệ không chỉ với cấp dưới, mà với cả những người bên ngoài bộ phận của họ. Họ cần biết quan điểm của những người mà họ phải dựa vào để hoàn thành công việc. Ngày càng nhiều công ty nhận thấy ích lợi của việc để cho các nhà quản lý tiếp xúc với những quy định hay nguyên tắc của các bộ phận chuyên môn khác, bởi có như vậy họ mới hình dung được bức tranh tổng thể về công ty. Việc các nhà quản lý mới chú tâm vào những mối quan hệ với cấp dưới là điều có thể hiểu được: những khóa đào tạo quản lý thường chỉ tập trung vào các mối quan hệ với cấp dưới, mà bỏ qua các mối quan hệ cơ bản với đồng sự và cấp trên.

Phương pháp đào tạo nhà quản lý mới

Phương pháp đào tạo cần dựa trên những nội dung cô đọng nhất về thực tế quản lý và khuyến khích việc học hỏi từ kinh nghiệm, nghĩa là nên hướng dẫn cách tiếp cận thực tế (dành thời gian nhiều hơn cho thực hành), kết hợp việc học kỹ năng và khái niệm với thực hành. Cách tiếp cận này được xem là phù hợp, bởi nó đòi hỏi nhà quản lý phải tự mình hành động, đồng thời khuyến khích những thái độ và quan điểm mới. Những thay đổi về quan điểm là tiền đề của những thay đổi về hành vi. Các nhà quản lý sẽ không thể điều hành, một khi họ chưa hiểu sự khác biệt giữa trách nhiệm về con người với trách nhiệm về công việc. Những phương pháp cổ điển như đọc tài liệu hay nghe giảng bài tỏ ra không hiệu quả trong việc nâng cao khả năng giao tiếp hay thay đổi quan điểm và phong cách. Tuy nhiên, ở các công ty hiện nay, việc phát triển kỹ năng quản lý vẫn đồng nghĩa với những phương pháp giảng dạy chính thống tại trường lớp.

Thay vào đó, phương pháp học dựa trên tình huống giả định, đóng vai và các bài tập mô phỏng cần được đưa vào nội dung đào tạo nhiều hơn. Các công ty bắt đầu nhận ra rằng các chương trình đào tạo kèm theo những bài tập tình huống, hoặc tốt hơn nữa là các dự án với những vấn đề thực tế, là rất hữu ích. Vốn nổi tiếng về chiến lược đầu tư lâu dài cho các chương trình phát triển quản lý, các công ty như General Electric và IBM luôn thiết kế những bài thực hành để các nhà quản lý có cơ hội thử nghiệm và học hỏi trong môi trường căng thẳng và nhiều áp lực. Để củng cố tác dụng của cách học này, các nhà quản lý mới cần được nhận xét không chỉ về những gì họ làm được, mà còn về cách họ giải quyết vấn đề. Họ có hợp tác với những người cùng tham gia trong bài tập hay không? Họ đã hành động như những nhà lãnh đạo chưa? Các nhà quản lý rất nôn nóng muốn biết những người khác đánh giá về hoạt động của họ như thế nào. Họ phải biết về điểm mạnh và điểm yếu của mình. Một chương trình đào tạo lý tưởng cần bao gồm các bài tập tự đánh giá, cũng như những ý kiến nhận xét từ nhiều phía, nhằm giúp các nhà quản lý mới xác định chương trình phát triển của cá nhân. Cũng cần dành ra những khoảng thời gian thích hợp để các nhà quản lý suy ngẫm và củng cố kiến thức đã học.

Các nhà quản lý mới cần thời gian để xây dựng các mối quan hệ có tính phát triển. Đội ngũ đào tạo quản lý có thể giúp các nhà quản lý mới vượt qua thử thách của năm đầu tiên thông qua những cuộc gặp gỡ định kỳ để thảo luận về các vấn đề hay chia sẻ các ý tưởng. Ngay khi có cơ hội, các nhà quản lý cần được tiếp xúc, hoặc khuyến khích làm việc với các nhà quản lý hiệu quả và giàu kinh nghiệm. Sau khi hoàn thành một dự án cụ thể, họ có thể được yêu cầu thuyết trình trước ủy ban quản lý cấp cao.

Một chương trình đào tạo kiểu mẫu

Chương trình phát triển kỹ năng quản lý cần được xây dựng như một chương trình dạy nghề. Các chương trình dạy nghề tỏ ra hiệu quả nhất khi được cá nhân hóa bởi những người học nghề thường có những ưu nhược điểm và sự chênh lệch về mức độ tiếp thu khác nhau. Giống như những người thợ thủ công, các nhà quản lý mới nâng cao trình độ tay nghề chủ yếu qua những lần tự thực hành, nhờ quan sát và trao đổi kinh nghiệm với người khác, và dưới sự hướng dẫn của những người thợ lành nghề. Lý tưởng nhất là các kế hoạch phát triển riêng lẻ được đề ra cho phù hợp với nhu cầu cụ thể của từng cá nhân. Các yêu cầu nhiệm vụ sẽ được điều chỉnh dựa trên những thế mạnh cá nhân, như thế, nhà quản lý sẽ thu được những kinh nghiệm thích hợp với sở trường của họ,

đồng thời tránh được những vấp váp không cần thiết trong quá trình phát triển. Mỗi nhà quản lý mới sẽ "hợp gu" với một nhà quản lý cũ – người mà anh ta sẽ lắng nghe và cho anh ta những lời khuyên quý giá. Tương tự, mỗi người sẽ được ghép đôi với một nhà quản lý mới khác để hỗ trợ lẫn nhau về mặt tinh thần.

Nhưng thế giới vốn không hoàn hảo và chúng ta phải tìm những cách làm thực tế hơn. Vậy một chương trình phát triển quản lý nên như thế nào? Thay vì tìm cho nhà quản lý mới một ông thầy, chúng ta nên cho họ một người hướng dẫn. Đây là người sẽ hỗ trợ nhà quản lý mới trong suốt năm đầu tiên. Người hướng dẫn này cần có kinh nghiệm chuyển từ một nhân viên thừa hành lên làm quản lý và biết được cách tốt nhất để phát triển các nhà quản lý mới. Trước hết, người hướng dẫn cần thể hiện rằng họ luôn sẵn sàng tương tác và thiết lập mối quan hệ với nhà quản lý mới. Sau đó, người hướng dẫn cần cho phép nhà quản lý mới trở thành người chủ động trong các cuộc đối thoại của họ.

Các công ty có thể chính thức sắp xếp một người hướng dẫn như vậy với chức danh "Nhà huấn luyện tại chỗ" và người này có thể trực tiếp làm việc với từng nhà quản lý mới. Đảm trách vai trò này có thể là một người trong công ty (như người quản lý nhân sự hay nhà quản lý bộ phận không trực tiếp phụ trách nhà quản lý mới) hay một nhà tư vấn bên ngoài. Người của công ty sẽ được lợi thế là có thể cung cấp những đánh giá và lời khuyên cụ thể về công ty, truyền đạt cách thức xử lý những tình huống tế nhị dựa trên văn hóa công ty, và họ cũng thường được các nhà quản lý mới tin tưởng hơn. Tuy nhiên, do các nhà quản lý mới không muốn thừa nhận với những người trong cùng công ty về những điểm yếu, nhất là những phản ứng bột phát trong quá trình chuyển đổi, nên việc tiếp xúc với một người bên ngoài có vẻ an toàn với họ hơn. Trong trường hợp này, các nhà quản lý có thể học hỏi được nhiều hơn từ một người hướng dẫn ngoài công ty.

Tại lớp học, các nhà quản lý cần được giới thiệu (bằng phương pháp tương tác như thảo luận tình huống) về các quan điểm và kỹ thuật quản lý. Khi các nhà quản lý mới đã nắm vững và thực hành nhiều quan điểm và kỹ thuật cơ bản vào thực tế công việc, họ cần được giới thiệu về những khuôn khổ công việc phức tạp và chọn lọc hơn để có thể đảm nhiệm cương vị mới của mình. Lưu ý đừng làm họ quá tải với các thông tin mới: họ vốn đã ngập đầu bởi khối lượng lớn công việc "từ trên trời rơi xuống" và cần được hướng dẫn để sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên.

Việc đào tạo trên lớp cần được bổ trợ bằng các bài thực hành như

làm việc theo nhóm về một vấn đề cụ thể mà một nhà quản lý mới vừa gặp phải, hoặc về chiến lược mà một nhà quản lý cấp trên xem là quan trọng. Những người hướng dẫn phải luôn sẵn sàng để trả lời các câu hỏi và trợ giúp khi cần thiết, nhưng họ phải để cho các nhà quản lý mới tự giải quyết vấn đề. Những bài thực hành như vậy là cơ hội thử nghiệm các quan điểm và kỹ năng mà họ tích lũy được, đồng thời xác định những khó khăn mà họ có thể gặp phải trong công việc. Và cũng cần dành thời gian để họ tiếp xúc với nhóm hỗ trợ hay gặp gỡ với những người đến từ các bộ phận khác của công ty.

Việc đào tạo nhà quản lý mới sẽ đạt hiệu quả cao nhất nếu lịch học được sắp xếp định kỳ, có thể là bốn lần, mỗi lần từ ba đến bốn ngày, trong suốt năm đầu tiên. Các chủ đề cần được giới thiệu ngay từ đầu. Trước khi bắt tay vào công việc mới, họ nên thử đánh giá bản thân và họ cũng cần biết ban lãnh đạo nghĩ gì về họ, đâu là ưu nhược điểm của họ. Họ phải được định hướng vào nội dung và trách nhiệm của việc quản lý, cũng như vào các quy định và thông lệ của công ty. Phần này là một yêu cầu bắt buộc trong các khóa đào tạo. Các nhà lãnh đạo cấp cao nên tham gia vào chương trình này để chính thức chào đón các đồng nghiệp mới của mình, đồng thời giúp họ đảm đương vị trí mới trong công ty.

Trong ba tháng đầu, sau khi trải qua một số kinh nghiệm thực tế với những thách thức trong công việc quản lý, các nhà quản lý cần được đào tạo bổ sung để có thể tiếp cận với những quan điểm phức tạp hơn về quản lý và các kỹ năng giao tiếp, nhất là những kỹ năng cơ bản trong việc quản lý nhân viên. Cần đặc biệt chú trọng những lỗi mà các nhà quản lý mới thường mắc phải, như việc quản lý các nhân viên lâu năm và giàu kinh nghiệm hơn. Trong phần học này và cả các phần khác nên có tham gia của một số cá nhân đại diện cho các bộ phận và các cấp khác nhau của công ty. Có thể là một nhóm nhân viên với những kinh nghiệm khác nhau, cũng có thể là các nhà quản lý mới và các nhà quản lý kỳ cựu.

Đến nửa cuối năm, các nhà quản lý cần được đào tạo bổ sung. Chương trình nên tập trung vào các mối quan hệ với cấp trên và đồng sự, đồng thời phát triển các kỹ năng nhận thức. Cần chú trọng đến tính tương tác trong công việc quản lý và chức năng của nhà quản lý như một người gắn kết, qua đó giúp họ thể hiện tốt nhất các mối quan tâm của nhóm và đánh giá đúng nhu cầu của các nhóm phụ thuộc. Phần học này cần xem xét các kỹ năng cần thiết đối với một nhóm hiệu quả, mối quan hệ giữa các nhóm, dự đoán những vấn đề trong và giữa các nhóm, từ đó tìm hướng

giải quyết thỏa đáng nhất, và thảo luận với các đồng sự. Trong phần học này, họ lại trải qua một quá trình đánh giá và tự đánh giá nữa. Sau khi thu thập các nhận xét từ cấp dưới và đồng sự, các nhà quản lý mới sẽ cùng với người hướng dẫn xem xét và phân tích kết quả để rút kinh nghiệm.

Đến năm thứ hai, các nhà quản lý mới cần được tiếp cận với các nguyên tắc quản lý hoạt động nhóm. Giờ đây, họ phải sẵn sàng thảo luận và đưa ra một số cảm nhận ban đầu về các vấn đề. Họ cần biết cách đánh giá và giám sát hoạt động của nhóm, biết khích lệ và khen thưởng những hành vi có tính xây dựng, biết xây dựng văn hóa nhóm và biết dẫn dắt nhóm của mình.

Phải thừa nhận rằng đa số các đề xuất này rất tốn kém và nếu đem chúng áp dụng vào thực tế, thứ tự ưu tiên của công ty phải được sắp xếp lại. Tuy vậy, chúng không hề phức tạp hay khó hiểu, mà rất rõ ràng, minh bạch. Nếu so sánh giữa chi phí để tổ chức các khóa đào tạo như trên với sự đầu tư về tài chính và nhân sự để đổi lấy những... thất bại về quản lý và doanh thu, hẳn vế thứ nhất vẫn tỏ ra dễ chấp nhận hơn. Nhiều chuyên gia về quản lý và cả một số tạp chí kinh doanh đã đề nghị các công ty nên xem xét những chương trình tương tự. Những cách làm từng bị cho là không khả thi cũng đang được nhìn nhận lại như những khoản đầu tư vào tương lai của công ty khi xu hướng kinh doanh hiện đại đang tiến đến một "văn hóa học tập".

ĐÀO TẠO MBA

Một nghiên cứu về đào tạo thạc sĩ kinh doanh công bố rằng 2/3 số học viên tốt nghiệp tham gia khảo sát cho biết họ sử dụng rất ít, hoặc hầu như không sử dụng các kiến thức MBA học được vào các vị trí quản lý bộ phận. Nghiên cứu khác còn đánh giá một cách bi quan rằng các công ty đang ngày càng thất vọng về những người có bằng MBA mà họ tuyển dụng với chi phí lớn. Trong một cuộc điều tra của Fortune, khi được hỏi: "Anh/chị có đề xuất gì với các chủ nhiệm khoa các trường đại học về chương trình MBA của họ?", các nhà tuyển dụng đã trả lời rằng họ đề nghị dạy thêm các kỹ năng "mềm" (đặc biệt là các kỹ năng giao tiếp và nhận thức) và truyền đạt những kỳ vọng thực tế hơn về công việc.

Về mặt nội dung và phương pháp, việc đào tạo của rất nhiều trường kinh doanh hầu như không chuẩn bị gì cho các nhà quản lý về những vấn đề thực tế. Chỉ một số trường chú trọng đến chuyên môn, đồng thời dành một chút thời gian cho việc phát triển kỹ năng giao tiếp và đánh giá. Thông thường, học viên phải

tự liên hệ lý thuyết với thực tế, bởi việc học trên lớp rất hiếm khi được bổ sung bằng bài tập thực hành. Rất nhiều người nói rằng nhược điểm này đã từng được nhắc đến. Ngay từ những lứa thạc sĩ MBA đầu tiên, cuộc tranh luận đã nổ ra xoay quanh nhiệm vụ và chương trình giảng dạy của các trường kinh doanh. Hiện nay, các trường đã bắt đầu tiếp thu nghiêm túc những phản hồi đó và từng bước thay đổi quan điểm về vai trò truyền thống của mình trong việc phát hiện và truyền đạt kiến thức, bao gồm cả việc trợ giúp các nhà quản lý tương lai học hỏi từ kinh nghiệm.

Rất nhiều trường kinh doanh đang xem xét lại toàn bộ chương trình giảng dạy của mình. Tại Trường kinh doanh Wharton, sinh viên sẽ có bốn ngày học tình huống và làm bài thuyết trình về các kế hoạch kinh doanh. Người ta cũng khuyến khích sinh viên đi du lịch nước ngoài và thực hiện các nghiên cứu thực tế về hoạt động kinh doanh ở châu Âu hay Nhật Bản. Trường Đại học Chicago sử dụng kỳ nghỉ cuối tuần để tổ chức các khóa đào tạo quy mô với sự tham gia của sinh viên trong các nhóm dự án. Những khóa học này được sinh viên và các công ty rất hoan nghênh. Trường Kinh doanh Harvard cũng đang xem xét lại cả chương trình giảng dạy lẫn cách tổ chức của các khoa. Dự kiến chương trình mới sẽ bao gồm những kiến thức mới kết hợp các kỹ năng về hành vi tổ chức và quản lý nhân sự, quản lý các hệ thống thông tin, xây dựng chiến lược dài hạn...

KẾT LUẬN

Đa số những ước tính về mức đầu tư hàng năm của Mỹ để phát triển quản lý đều cho ra con số khoảng 10 tỷ đô-la. Các công ty từng đối mặt với tình hình kinh doanh trì trệ của những năm 90 và nhu cầu về tài năng quản lý bậc cao đang chất vấn liệu khoản tiền này có được sử dụng hiệu quả. Phần lớn các chương trình đào tạo quản lý được thiết kế để giảng dạy về kiến thức, chứ không phải kỹ năng, và chủ yếu tập trung vào việc đào tạo trên lớp. Sự thiên lệch này có thể lý giải được. Trong vô vàn các bài viết và sách vở về phát triển tài năng quản lý chỉ có rất ít tài liệu dựa trên những nghiên cứu thực tế, và số bài viết đứng trên quan điểm của các nhà quản lý mới còn hiếm hoi hơn. Rõ ràng là các trường đại học và cả doanh nghiệp cần xem lại và điều chỉnh các nỗ lực của mình trong phát triển kỹ năng quản lý.

V

XUA TAN NHỮNG QUAN NIỆM SAI LẦM VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ

Một trong những mục tiêu của cuốn sách này là xóa đi các quan niệm sai lầm về quản lý. Như chúng ta đã thấy, kỳ vọng của các nhà quản lý mới về công việc của họ rất đơn giản. Một nhà quản lý mới được bổ nhiệm đã phát hiện ra rằng công việc quản lý không chỉ gói gọn trong những gì cô từng làm, "chỉ có quyền kiểm soát và nhiều quyền lực hơn mà thôi". Nhà quản lý này, được ví như một ngôi sao đang lên trong công ty, trước đây là một nhân viên xuất sắc và đã từng được đào tạo về quản lý chuyên sâu. Cô bước vào vị trí giám đốc phát triển sản phẩm với rất nhiều kỳ vọng, niềm tin vào những giá trị của công ty, cùng với rất nhiều lời khen ngợi. Vậy mà chỉ ba tuần sau, những nhận xét của cô làm mọi người bất ngờ.

Trở thành nhà quản lý không đồng nghĩa với việc trở thành một vị sếp. Tôi gần như bị biến thành con tin vậy. Trong công ty có rất nhiều kẻ khủng bố lúc nào cũng muốn bắt cóc tôi. Trước đây, tôi rất yêu công việc của mình. Đồng nghiệp quý mến và lắng nghe tôi. Còn giờ đây, tuy tôi vẫn là tôi, nhưng lại chẳng ai chịu lắng nghe hay để ý đến tôi cả.

Rất nhiều nhà quản lý mới cũng có chung cảm giác này. Một cá nhân từng làm việc xuất sắc thường đánh giá những người làm việc bình thường là không có năng lực, thiếu động cơ phấn đấu hay thậm chí là cố tình chống đối. Phần lớn những người khi được đưa lên vị trí quản lý sẽ tập trung trước hết vào những nhân viên cấp dưới trực tiếp, cũng như những bộ phận có liên quan trực tiếp. Với ý nghĩ "quyền và đặc quyền gắn liền với việc thăng tiến", họ cho rằng mình sẽ được tự do và có nhiều quyền hạn hơn. Tuy nhiên, họ nhanh chóng phát hiện ra rằng cái mà họ thật sự nhận

được lại là công việc, nhiệm vụ, nghĩa vụ, và trên hết là sự phụ thuộc. Thay vì cảm thấy thoải mái, phần lớn đều rơi vào tình trạng căng thẳng, nhất là khi họ đã quen với sự tự do tương đối họ từng được hưởng thời còn là một nhân viên xuất sắc. Họ thấy quản lý nhân viên dưới quyền chỉ là một phần của nhiệm vụ, mà quan trọng hơn, họ sẽ phải quản lý cả môi trường làm việc, cũng như những mối quan hệ liên quan đến bộ phận của họ, chưa kể họ vừa phải đối mặt với những thách thức khi làm việc với đồng sự hay các nhà quản lý ở cấp cao hơn, vừa phải thích ứng với môi trường cạnh tranh khắc nghiệt.

VẬY QUẢN LÝ THẬT SỰ CÓ NGHĨA LÀ GÌ?

Các nhà quản lý mới nhanh chóng nhận ra rằng quyền hạn chính thức của chức vị thật ra rất hạn chế. Đa số những người có thể làm họ khốn khổ lại là những người mà họ không thể quản lý được, mà cụ thể là đồng sự hay cấp trên. Công việc quản lý buộc họ phải thường xuyên đàm phán với các bộ phận liên quan, mà việc này lấy đi của họ cả thời gian lẫn công sức tương đương như các công việc quản lý trực tiếp. Tuy nhiên, sau nhiều bài học đáng nhớ, các nhà quản lý đã nhận ra rằng việc trở thành một nhà quản lý không chỉ đơn thuần là bước lên một nấc thang quyền lực, mà họ đồng thời cũng trở nên phụ thuộc nhiều hơn, kể cả trong nội bộ tổ chức (cấp trên, cấp dưới, đồng sự) và bên ngoài công ty (các nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh). Thực tế cho thấy ở vị trí càng cao, bạn càng phụ thuộc vào những người khác để hoàn thành công việc.

Để quản lý mối quan hệ phụ thuộc này cần phải tạo được niềm tin và sự tác động tương hỗ giữa các tập thể khác nhau. Việc này đòi hỏi nhà quản lý phải có những năng lực cá nhân tương đối, trong đó phần nhiều liên quan đến việc xây dựng, duy trì và khai thác hiệu quả những mối quan hệ cá nhân (sẽ được đề cập chi tiết ở Chương 10). Nhà quản lý cũng phải biết cộng tác với các nhóm và bộ phận khác. Đây là nhiệm vụ khó khăn vì nó đồng thời cần đến kỹ năng làm việc với các cá nhân, cũng như các quy trình làm việc của từng bộ phận (chủ đề của Chương 11).

Qua câu chuyện của các nhà quản lý, chúng ta thấy thật không dễ dàng tìm ra cách gia tăng quyền lực và phát huy tầm ảnh hưởng cần thiết để quản lý các mối quan hệ phụ thuộc. Các nhà quản lý giỏi sẽ không bao giờ dựa dẫm hoàn toàn vào những đặc quyền mà vị trí của họ mang lại. Tại sao vậy? Vì tuy có thể quản lý được những người mà họ cố gắng kiểm soát, nhưng họ sẽ không bao giờ làm cho những người đó thật sự "tâm phục, khẩu phục". Khi bị

quản lý, mọi người sẽ cảm thấy bị trói buộc và chỉ làm việc bằng thái độ miễn cưỡng. Sự tận tâm chỉ có khi nhân viên biết rằng họ được tin tưởng và được quyền quyết định công việc của mình. Như vậy, mọi người mới sẵn sàng chấp nhận những rủi ro cần thiết, tìm cách vượt qua trở ngại, thích nghi với đà phát triển không ngừng của các tổ chức ngày nay. Công tác quản lý trong thế kỷ này không chỉ đơn giản là thực hiện hay duy trì tình trạng hiện có, mà còn là đảm bảo để tổ chức luôn ở tư thế sẵn sàng cho tương lai, thông qua quá trình cải tiến và thích ứng liên tục.

Có một khẩu hiệu mà chúng ta thường nghe là "thay đổi, thay đổi và thay đổi nhiều hơn nữa". Quản lý không chỉ đơn giản là xây dựng những tập thể làm việc hiệu quả, mà còn phải dẫn dắt tập thể vượt qua những thời kỳ khó khăn và giai đoạn quá độ. Các nhà quản lý phải luôn sẵn sàng để tập hợp các nhóm nhân viên có thể thích ứng và đổi mới nhằm xoay chuyển những tình huống khó khăn. Như Kotter đã nói, làm chủ tình thế chính là sự khác biệt giữa một nhà quản lý giỏi và những nhà quản lý bình thường khác.

Kotter đã xác định ba chức năng tối thiểu cho các nhà quản lý ở mọi cấp độ.

• Thiết lập hướng đi là xác định mục tiêu cho tương lai và xây dựng các chiến lược có thể tạo ra những thay đổi cần thiết để đạt được mục tiêu đó. Chức năng này đòi hỏi nhà quản lý phải nâng cao các kỹ năng như lý luận quy nạp, quan sát sự việc từ nhiều góc độ, dám chấp nhận rủi ro, chắt lọc thông tin có ích từ nhiều nguồn dữ liệu phức tạp và không rõ ràng.

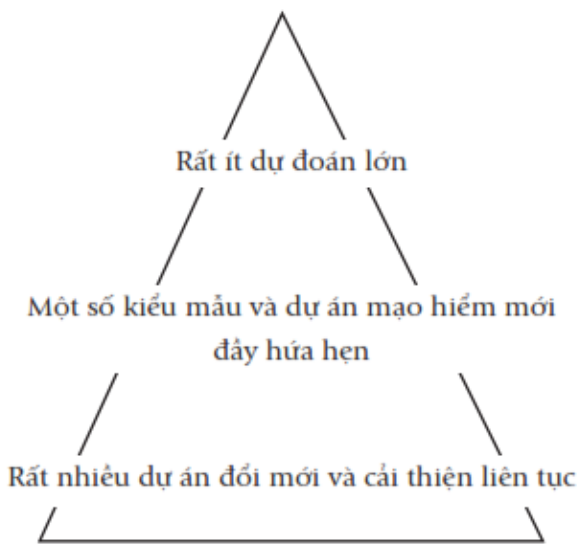
• Liên kết các cá nhân là thông qua lời nói và việc làm để chuyển tải mục tiêu và chiến lược cho tất cả những người cần phải hợp tác với nhau, nghĩa là nhà quản lý phải biết cảm thông, được mọi người tin tưởng và có khả năng giao tiếp với những nhóm người khác nhau, đồng thời có khả năng và sẵn sàng giao quyền cho người khác.

• Thúc đẩy và tạo nguồn cảm hứng là khuyến khích nhân viên vượt qua các rào cản về mặt chính trị, thủ tục và nguồn lực để tạo sự thay đổi bằng cách đáp ứng những nhu cầu cá nhân rất cơ bản nhưng ít được quan tâm. Điều đó đòi hỏi nhà quản lý phải có khả năng tạo sức ép và gây ảnh hưởng nhằm thay đổi hành vi, thái độ hay quan niệm về giá trị trong các tập thể khác nhau, đồng thời có khả năng quản lý và đào tạo tài năng.

Kotter nhận thấy phần lớn các nhà quản lý, dù mới nhậm chức hay đã có nhiều năm kinh nghiệm, đều tiêu tốn quá nhiều thời gian và công sức cho các vấn đề cơ cấu, mà chưa chú ý đúng mức đến việc thích ứng với những thay đổi đang diễn ra liên tục. Kết quả là bộ phận họ phụ trách không thể duy trì hiệu quả hoạt động. Đối với nhiều nhà quản lý mới, sự thay đổi của công ty gần như chắc chắn sẽ hướng vào bộ phận họ phụ trách và nhà quản lý cấp dưới sẽ vừa là mục tiêu, vừa là người trực tiếp thực hiện sự thay đổi đó. Mô hình hệ thống cấp bậc không còn phát huy tác dụng nữa.

Giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, Rosabeth Moss Kanter, cho rằng mọi tổ chức đều cần sáng tạo dưới mọi hình thức và ở mọi cấp bậc.

Năng lực công ty: Đổi mới



Nguồn: R.M. Kanter, "Thất bại lớn trong chu trình quản lý", Harvard Business Review, số tháng 7-8 năm 1979.

Tại từng thời điểm, mỗi tổ chức lại có hàng trăm sự thay đổi đang chuẩn bị diễn ra. Khi sự thay đổi bước vào giai đoạn cao trào, nhu cầu tìm những nhà quản lý có thể bắt kịp với sự thay đổi và điều hành bộ phận của mình thích ứng với sự thay đổi đó sẽ càng bức thiết. Các nhà quản lý phải bao quát được toàn bộ bức tranh rộng lớn. Để đối phó với sự phức tạp và đà thay đổi nhanh chóng, các nhà quản lý phải thường xuyên quan sát và nhận ra tất cả những

động thái có khả năng ảnh hưởng đến hoạt động của nhân viên.

NHÀ QUẢN LÝ CẦN NHỮNG TỐ CHẤT NÀO?

Có thể mô tả ngắn gọn rằng quản lý là một môn nghệ thuật đòi hỏi nhiều khả năng khác nhau. Khi các nhà quản lý thăng tiến trên con đường sự nghiệp, nhiều người nhận thấy năng lực cần có để được đề bạt lên cấp quản lý khác hẳn năng lực họ cần có để tiếp tục phát triển. Họ thường không nhận thức được họ cần học thêm những gì và đôi lúc đánh giá thấp yêu cầu nâng cao trình độ học vấn. Nhiều người nghĩ rằng họ chỉ cần những kinh nghiệm chuyên môn đã từng giúp họ thành công trong quá khứ. Quả thật, khi mới làm quản lý, họ chỉ cần thành thạo về chuyên môn là đủ, vì lúc này nhiệm vụ cơ bản của họ chỉ cần đến những kỹ năng chuyên môn, khả năng hành động và sự đóng góp cá nhân. Khi bắt đầu tiến xa hơn trên nấc thang quyền lực, nhà quản lý vẫn cần đến khả năng chuyên môn, nhưng đồng thời họ cũng cần một số kỹ năng liên quan khác như kỹ năng nhận thức hay kỹ năng giao tiếp. Trong bối cảnh sự thay đổi diễn ra liên tục, các nhà quản lý càng cần phải củng cố kỹ năng nhận thức, tức là chắt lọc những thông tin giá trị từ vô số nguồn thông tin đôi khi trái chiều nhau. Kỹ năng làm việc với mọi người là yêu cầu cấp thiết khi nhà quản lý phải biết cách tạo ảnh hưởng mà không cần sử dụng đến quyền hạn, phải xây dựng và lãnh đạo một tập thể nhân viên có khả năng thích ứng và có tính sáng tạo cao (chủ đề này sẽ được bàn luận trong ba chương tiếp theo). Sự thành công của các tổ chức ngày càng phụ thuộc vào "năng lực con người" của các nhà quản lý.

Trước bối cảnh quá trình toàn cầu hóa ngày càng mạnh mẽ, các nhà quản lý cũng ngày càng phải quan tâm hơn đến sự đa dạng hóa. Rất nhiều nhà quản lý trẻ đang cố gắng phát triển các kỹ năng cần thiết để thúc đẩy và khơi nguồn cảm hứng cho tập thể. Không dễ dàng thúc đẩy người khác làm việc, nhất là khi các cá nhân trong nhóm hoàn toàn khác nhau cả về trình độ lẫn tính cách. Các nhà quản lý phải lưu ý giải quyết những vấn đề liên quan đến sự đa dạng, vì xuất phát điểm của mỗi cá nhân không giống nhau. Ví dụ một nhà quản lý người Argentina chịu trách nhiệm dẫn dắt một nhóm chuyên viên phát triển phần mềm đến từ Argentina và Nga. Một nhà quản lý khác chưa đến 30 tuổi phải gây dựng một chi nhánh gồm toàn người bản địa ở Vũ Hán, Trung Quốc. Nhiệm vụ của cô là trước khi trở về trụ sở chính của công ty ở Hồng Kông phải tổ chức được bộ phận đó, chuẩn bị mọi điều kiện sẵn sàng để chuyển giao cho một viên quản lý người Trung Quốc đã 40 tuổi và chưa từng làm việc trong lĩnh vực dịch vụ.

Trong cả hai trường hợp kể trên, thách thức đối với các nhà quản lý là khá lớn. Mâu thuẫn và hiểu lầm do truyền đạt thông tin không rõ ràng thường diễn ra cho đến khi các bên chấm dứt tình trạng giả vờ như là đã hiểu rõ về nhau. Lúc đó, họ mới bắt đầu đặt câu hỏi và nói ra những mong muốn hay dự định của mỗi bên.

Để tìm ra phương pháp động viên thích hợp cho mỗi cá nhân, các nhà quản lý cần biết cách cảm thông và cách đặt yêu cầu với họ. Khi làm việc với những người đến từ những quốc gia khác nhau, họ không thể lấy bản thân mình ra làm thước đo để đoán nhân viên mong muốn nhận được sự hỗ trợ như thế nào từ phía nhà quản lý. Các nhà quản lý mới rất khó chấp nhận ý tưởng rằng sự công bằng trong cách đối xử với nhân viên là phải đối xử với mỗi người theo một cách riêng. Khả năng định hình phong cách làm việc là một yếu tố quan trọng. Rõ ràng nhà quản lý không thể tạo ảnh hưởng hay giành được niềm tin của nhân viên, nếu họ là người luôn chạy theo những cách làm việc nào đó đến nỗi đánh mất bản sắc riêng của mình.

Báo cáo hàng năm về các cựu học viên MBA cho thấy chỉ số cảm xúc EQ là "yếu tố mềm" để phân biệt giữa kẻ thất bại và người thành công. Các học viên hiện nay đều mong muốn được học và nắm vững về "yếu tố mềm" đó. Theo Daniel Goleman, tác giả của khái niệm

EQ, chỉ số này bao gồm 21 khả năng khác nhau, được chia thành năm nhóm chính:

• Hiểu về cảm xúc của mình;

• Làm chủ được cảm xúc của mình;

• Tự tạo cảm giác hăng say làm việc;

• Nhận biết cảm xúc của những người xung quanh;

• Làm chủ các mối quan hệ.

Theo nghiên cứu của Goleman, để có thể làm việc hiệu quả, các nhà quản lý phải hiểu rõ về bản thân (đặc điểm, thế mạnh và hạn chế), phải sẵn sàng thay đổi nếu cần thiết, phải chịu được những áp lực và cảm xúc trong công việc. Có lẽ họ hiểu để trở thành một nhà quản lý thì họ phải có những tố chất nào, nhưng họ vẫn cảm thấy bất ngờ trước những yêu cầu khắt khe, thậm chí là đau đớn, mà họ phải đáp ứng. Chỉ khi giữ được tinh thần vững vàng, tính nguyên tắc, sự đồng cảm và được rèn luyện thường xuyên, nhà

quản lý mới hoàn thiện được khả năng của mình để làm tốt công việc.

CHẤP NHẬN THỰC TẾ

Các nhà quản lý mới phải được chuẩn bị để chấp nhận thực tế quản lý trong môi trường làm việc hiện đại. Những ngộ nhận và thực tế quản lý sẽ được tóm tắt trong bảng dưới đây.

Quản lý thật sự có nghĩa là gì?

	Ngộ nhận	*Thực tế*
Nguyên tắc hoạt động	Quyền hạn	Phụ thuộc lẫn nhau
Người đóng vai trò chính	Cấp dưới	Bao gồm cả những người ngoài thẩm quyền chính thức của bạn
Nguồn quyền lực	Thẩm quyền chính thức	"Không hề"
Trọng tâm	Quản lý trực tiếp	Quản lý trực tiếp *và* lãnh đạo nhóm
Kết quả mong muốn	Kiểm soát thông qua sự phục tùng	Tận tâm nhờ được trao quyền tự chủ
Những thách thức chính	Đối mặt với sự phức tạp	Đối mặt với sự phức tạp *và* thay đổi
Các năng lực cần thiết	Chuyên môn	Chuyên môn, con người và nhận thức

Những trách nhiệm cơ bản của nhà quản lý được liệt kê ở đây gần như không thay đổi theo thời gian, tuy một số trách nhiệm ngày càng được chú ý nhiều hơn. Khi mô hình tổ chức ngày càng năng động và gọn nhẹ, các nhà quản lý phải gánh những trách nhiệm nặng nề hơn. Ví dụ trước kia, mỗi nhà quản lý thông thường sẽ có năm đến mười người báo cáo cho họ, ngày nay, nhiều người phải nhận từ 20 đến 25 bản báo cáo. Với ít cấp quản lý hơn, cá nhân mỗi nhà quản lý sẽ phải chịu trách nhiệm nhiều hơn và nhiệm vụ của họ cũng trở nên phức tạp hơn.

Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, các nhà quản lý sẽ phải

tìm lời giải cho ba câu hỏi cơ bản là: (1) làm thế nào để thích ứng tốt nhất với những vấn đề mang tính "chính trị" trong hoạt động của các tổ chức; trong môi trường làm việc phức tạp và phụ thuộc lẫn nhau, các nhà quản lý sẽ phải hy sinh những gì; (2) đâu là những chiến lược hay thủ thuật đặc biệt hữu dụng trong việc xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả; (3) phải làm gì để liên tục củng cố năng lực và đẩy mạnh khả năng làm việc nhằm phát triển sự nghiệp quản lý lâu dài. Trong kỷ nguyên của sự thay đổi và sáng tạo liên tục, chỉ những nhà quản lý luôn học hỏi, không ngừng nâng cao kiến thức và trau dồi kỹ năng mới giành được thành công.

10.

TẠO ẢNH HƯỞNG MÀ KHÔNG CẦN DÙNG QUYỀN LỰC CHÍNH THỨC

Công việc của các nhà quản lý khó khăn hơn trước đây rất nhiều, mà ngay bản thân họ cũng nhận thấy rằng công việc mới phức tạp hơn so với những gì họ hình dung. Tổ chức bao gồm những cá nhân (hay nhóm) với nhiều quyền lợi rất khác nhau, nhưng lại phụ thuộc chặt chẽ lẫn nhau. Các nhà quản lý phải tìm cách cân bằng hoặc dung hòa những quyền lợi này để có thể phân bổ hiệu quả những nguồn lực khan hiếm mà tổ chức đang có. Khi chưa làm quản lý, với tư cách là những nhân viên xuất sắc, họ luôn được ưu ái và họ cũng chỉ quan tâm đến quyền lợi của riêng mình. Vì nhiều nhà quản lý đã từng là ngôi sao trong công ty với tinh thần năng nổ và kinh nghiệm dày dạn, họ luôn được đồng sự và cấp trên tin tưởng. Cũng chính vì thế mà họ cảm thấy hụt hẫng khi biết rằng cả trình độ chuyên môn và bảng thành tích đẹp mắt không còn gây ảnh hưởng như trước. Kể từ lúc này, các nhà quản lý phải có sự tín nhiệm mới để thúc đẩy người khác hoàn thành công việc. Họ phải tạo ra những quyền lực và sức ảnh hưởng mới nhằm bảo vệ quyền lợi của bộ phận mà họ phụ trách. Như vậy, họ phải có "tính chính trị", tức là phải đoán biết được những xu hướng vận động của tổ chức để lèo lái con tàu của mình đi theo đúng luồng lạch, tránh khỏi những tảng đá ngầm hay vùng xoáy nguy hiểm.

CÁC XU HƯỚNG VẬN ĐỘNG QUYỀN LỰC TRONG TỔ CHỨC

Nhiều nhà quản lý trở nên cảnh giác trước những thủ đoạn đang diễn ra hoặc âm thầm hoặc lộ liễu trong tổ chức, và luôn tự hào rằng họ không bao giờ tham gia vào những trò chơi chính trị văn

phòng như thế. Theo hai tác giả chuyên viết về lĩnh vực quản lý và lãnh đạo, Whetten và Cameron, thì "không có cảm giác nào tồi tệ hơn khi bạn đề xuất những ý tưởng sáng tạo độc đáo để giải quyết một vấn đề rồi phải chứng kiến sức ỳ quá lớn của tổ chức". Nhiều nhà quản lý mới thừa nhận rằng thực tế đó thường làm họ lúng túng và bối rối. Whetten và Cameron đã ghi lại:

Họ tự tin rằng khả năng vượt trội, kiến thức sâu rộng và những nỗ lực không mệt mỏi sẽ giúp họ thăng tiến trên nấc thang quyền lực. Tuy nhiên, họ nhanh chóng cảm thấy chán nản và thất vọng. Họ cho rằng các "ông già" đó chỉ biết khư khư giữ lấy cách làm lạc hậu mà không chấp nhận những ý tưởng mới. Cảm giác nặng nề sẽ khiến nhiều người tìm kiếm cơ hội mới ở một công ty khác, để rồi lại đối mặt với sự phản đối và thất bại khác... Rồi họ sẽ thấy mình thật khờ khạo khi tin rằng những người có lời giới thiệu tốt nhất sẽ được lựa chọn, những người có năng lực nhất sẽ được thăng tiến và mỗi bộ phận sẽ nhận được phần thưởng tương xứng với hiệu quả hoạt động. Trong khi thực tế cho thấy tất cả những vấn đề này đều được quyết định dựa trên lợi ích của những người đang nắm giữ quyền lực.

Nhiều nhà quản lý mới đã lầm tưởng rằng "những người có quyền lực" là những người ở vị trí cao hơn và có quyền lực tương ứng với địa vị của họ. Thật ra, họ không hiểu rằng có nhiều nguồn quyền lực khác nhau, mà một trong những nhiệm vụ của họ bây giờ là phải tăng cường quyền lực và sức ảnh hưởng cá nhân để điều khiển những mối quan hệ khác nhau. Ban đầu, họ cho rằng "chính trị" là xấu xa vì không biết rằng mỗi tổ chức chính là một thực thể chính trị. Một số bày tỏ mong muốn rằng công ty họ sẽ trở thành "một đại gia đình hạnh phúc" với mô hình đơn giản và gọn nhẹ, trong đó các giới hạn (về hệ thống cấp bậc, về chức năng và không gian địa lý) sẽ được xóa bỏ. Họ hy vọng tất cả những trò chơi quyền lực cũng sẽ bị loại trừ. Quan niệm này không những thiếu thực tế, mà còn rất sai lầm. Mâu thuẫn giữa các bộ phận trong tổ chức có thể rất lành mạnh và mang tính xây dựng cao. Để xóa bỏ những mâu thuẫn quyền lực, các nhà quản lý sẽ phải phủ nhận tính đa dạng trong tổ chức, bao gồm cả việc phân công lao động và chuyên môn hóa. Chuyên môn hóa là điều kiện cần thiết để tạo nên hiệu quả và năng suất cho một tổ chức, còn sự đa dạng và mâu thuẫn chính là yếu tố thúc đẩy sự sáng tạo và cải tiến. Các nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về những mối quan hệ trao đổi công bằng, về việc đàm phán và dung hòa quyền lợi của bộ phận mình với các bộ phận khác, với cấp trên hay đồng sự ở các bộ phận chức năng khác, hay ở các khu vực khác. Thay vì tham gia vào những cuộc tranh giành thắng thua, những nhà quản lý giỏi sẽ

tìm cách giải quyết sao cho các bên cùng có lợi, đồng thời cố tránh những hành vi đối đầu không mang lại chút lợi ích nào.

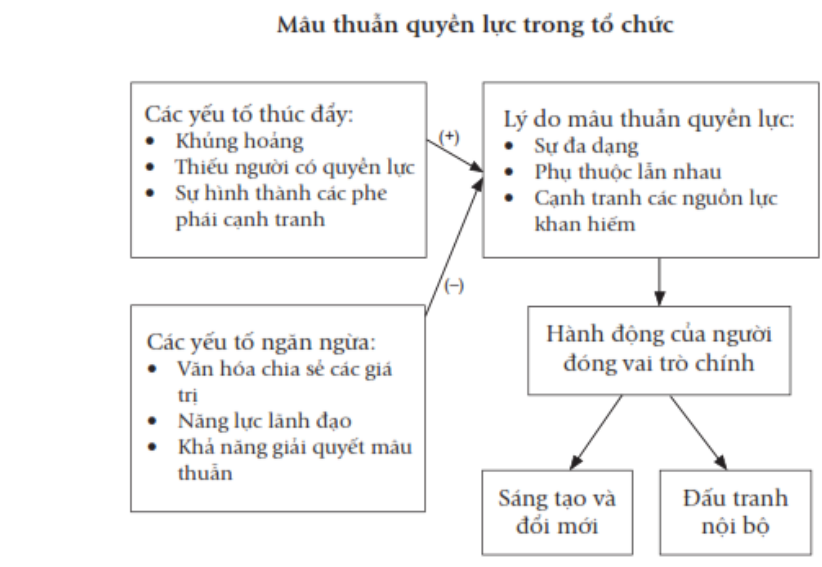
Tất nhiên, trên thực tế vẫn luôn tồn tại những tổ chức mà môi trường quyền lực bị đầu độc bởi những kẻ âm mưu, cơ hội và bất chấp hậu quả. Chúng ta biết có những người năng lực kém cỏi và thiếu đạo đức nhưng vẫn thăng tiến nhờ âm mưu và thủ đoạn. Chúng ta cũng đã quen với suy nghĩ người tốt phải chịu thiệt. Chính những điều đó đã góp phần tạo nên cách nhìn nhận thiếu thiện cảm về quyền lực.

Tuy vậy, chúng ta phải thừa nhận một điều là không có quyền lực cũng không được. "Việc không có quyền lực, hay quyền lực yếu ớt, chính là nguyên nhân dẫn đến kiểu quản lý lỏng lẻo, thiếu hiệu quả, vừa độc tài, vừa nhỏ nhen, tầm thường", như một chuyên gia đã từng nhận xét. Những nhà quản lý không hiểu hay không chịu hiểu quyền lực và ảnh hưởng của nó trong tổ chức sẽ thấy chính họ và cả nhóm của họ đều gặp khó khăn nếu muốn vừa làm việc hiệu quả, vừa tuân thủ toàn bộ những quy định của công ty. Họ bị mắc kẹt trong mô hình cơ cấu của tổ chức. Chúng ta thường nghe họ biện minh rằng không có lựa chọn nào khác ngoài cách vi phạm những nguyên tắc đạo đức của tổ chức, bởi vì họ không có đủ quyền hạn để thay đổi mọi việc. Ngược lại, các nhà quản lý nắm được xu hướng vận động quyền lực của tổ chức luôn biết cách điều chỉnh môi trường xung quanh cho phù hợp với xu hướng đó. Vậy có thể kết luận là mâu thuẫn quyền lực luôn tồn tại trong mỗi tổ chức.

Mọi quyết định về quản lý đều mang tính thỏa hiệp, nghĩa là phải cân bằng được những vấn đề phức tạp, rắc rối có thể tạo ra mâu thuẫn, giảm đến mức thấp nhất sự bất đồng vì lợi ích và mục tiêu chung của công ty. Trong điều kiện các yếu tố khác cân bằng, những mâu thuẫn chính trị sẽ xuất hiện ngày càng nhiều do sự gia tăng của các yếu tố phụ thuộc lẫn nhau, sự đa dạng và sự khan hiếm của các nguồn lực. Lẽ dĩ nhiên là những yếu tố phòng ngừa, bao gồm năng lực lãnh đạo và sự chia sẻ các giá trị, sẽ làm giảm bớt những mâu thuẫn đó. Có những yếu tố thúc đẩy mâu thuẫn, như sự hình thành các liên minh hay phe phái cạnh tranh, những chu kỳ khủng hoảng của tổ chức, hay sự xuống dốc của nền kinh tế, uy tín của tổ chức bị sứt mẻ do liên quan đến những vụ kiện cáo... Khi tổ chức không xác định được những mục tiêu và giá trị chung, chắc chắn những xung đột quyền lực sẽ nảy sinh nhiều hơn. Bên cạnh đó, mục tiêu và giá trị của tổ chức cũng không thể tồn tại nếu tổ chức không xây dựng được môi trường văn hóa chung, hay ban lãnh đạo không thiết lập được một mục tiêu chiến

lược có thể liên kết và khuyến khích toàn bộ nhân viên. Không phải ngẫu nhiên mà các tổ chức ngày càng ý thức hơn về tầm quan trọng của đội ngũ lãnh đạo và môi trường văn hóa nội bộ. Đó chính là cơ chế thiết yếu để quản lý sự đa dạng và sự phụ thuộc lẫn nhau ngày càng chặt chẽ trong các tổ chức hiện đại.

Vấn đề ở đây không phải là ngăn chặn mâu thuẫn, mà là xử lý các mâu thuẫn một cách hiệu quả. Một khi các nhà quản lý mới hiểu được những xu hướng vận động quyền lực trong tổ chức và mức độ họ phụ thuộc vào những người khác, ở cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, họ sẽ nhận ra rằng quyền lực thật sự của họ không phụ thuộc vào những quyền hạn do địa vị mang lại, mà "phụ thuộc vào tất cả mọi thứ, ngoại trừ chính những quyền đó", như lời một nhà quản lý trẻ kể lại.


Mâu thuẫn quyền lực trong tổ chức
Các yếu tố thúc đẩy:
Khủng hoảng
Thiếu người có quyền lực
Sự hình thành các phe phái cạnh tranh
(+)
Lý do mâu thuẫn quyền lực:
Sự đa dạng
Phụ thuộc lẫn nhau
Cạnh tranh các nguồn lực khan hiếm
(–)
Các yếu tố ngăn ngừa:
Văn hóa chia sẻ các giá trị
Năng lực lãnh đạo
Khả năng giải quyết mâu thuẫn
Hành động của người đóng vai trò chính
Sáng tạo và đổi mới
Đấu tranh nội bộ

Các nhà quản lý mới phát hiện ra rằng những quyền lực chính thức chỉ đem đến cho họ sức mạnh rất hạn chế và họ phải tìm ra nhiều nguồn quyền lực bổ sung để điều hành bộ phận của mình. Họ có thể yêu cầu hay ra lệnh cho người khác làm việc, nhưng nhân viên dưới quyền họ cũng có thể không thực hiện. Để thành công trong vai trò mới, họ phải nhanh chóng nhận ra rằng quyền lực và ảnh hưởng chính là công cụ hữu ích để giải quyết những mâu thuẫn không thể tránh khỏi trong tổ chức.

CÁC NGUỒN QUYỀN LỰC

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về quyền lực. Trong trường

hợp này, chúng ta coi quyền lực là khả năng của một cá nhân (hay một nhóm/tập thể) gây ảnh hưởng đến một cá nhân (hay một nhóm/ tập thể) khác. Gây ảnh hưởng là có thể tác động để thay đổi hành vi, thái độ và những quan điểm về giá trị của cá nhân (hay tập thể) đó. Thay đổi hành vi của một người bao giờ cũng dễ hơn thay đổi thái độ của người đó, và thay đổi thái độ lại dễ dàng hơn thay đổi những quan điểm về giá trị.

Sức mạnh quyền lực và ảnh hưởng của một cá nhân phụ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể và động lực của anh ta: nếu hoàn cảnh thay đổi trong khi các yếu tố khác vẫn giữ nguyên thì quyền lực và sức ảnh hưởng của cá nhân cũng thay đổi theo. Tuy quyền lực của một người được hình thành chủ yếu từ những việc người đó thực hiện và từ vị trí của người đó trong tổ chức, nhưng để phát huy tối đa quyền lực gắn liền với một vị trí quản lý, mỗi người lại cần một số phẩm chất cá nhân cần thiết. Muốn gây ảnh hưởng đến người khác, trước tiên bạn phải tạo được niềm tin nơi họ – một điều không thể đạt được trong một sớm một chiều. Vì vậy, quyền lực của nhà quản lý được quyết định bởi hai nhân tố chính là phẩm chất cá nhân và đặc tính của vị trí quản lý.

Có bốn yếu tố tạo nên quyền lực của một cá nhân là: trình độ chuyên môn, thành tích hoạt động, sức thu hút và nỗ lực.

Các nguồn quyền lực

Các nguồn quyền lực cá nhân	
Trình độ chuyên môn	Kiến thức và kỹ năng tương ứng
Thành tích hoạt động	Kinh nghiệm tương ứng
Sức thu hút	Những đặc điểm có thể lôi cuốn người khác
Nỗ lực	Sự sử dụng thời gian và công sức
Các nguồn quyền lực vị trí	
Quyền lực chính thức	Vị trí trong tổ chức và các trách nhiệm được mô tả
Sự phù hợp	Mối liên hệ giữa nhiệm vụ và các mục tiêu của tổ chức
Vị trí trung tâm	Vị trí trong những mạng lưới chính
Quyền tự quyết	Được chủ động làm theo ý mình
Hiệu suất	Hiệu quả hoạt động mà người khác nhìn thấy được

Trình độ chuyên môn liên quan đến năng lực làm việc và sự cống hiến cho tổ chức. Chuyên môn càng giỏi thì càng được xem là một nguồn quyền lực quan trọng. Trong khi nhiều người tập trung vào chuyên môn kỹ thuật, thì đối với công việc quản lý, khả năng chuyên môn mang tính nhân bản (khả năng làm chủ các mối quan hệ công việc) và khả năng nhận thức (nhìn nhận doanh nghiệp như một tổng thể) lại quan trọng hơn rất nhiều.

Thành tích hoạt động bao gồm những kinh nghiệm và thành tựu mà người quản lý đã có trong quá trình công tác, không chỉ đơn thuần là họ đã làm những gì, mà là họ đã làm như thế nào. Những nhà quản lý có bảng thành tích ấn tượng sẽ có ảnh hưởng lớn hơn so với những người khác.

Những người được xem là có sức thu hút (về mặt hình thức hay hành vi) khiến người khác ngưỡng mộ và mong muốn học hỏi theo cũng thường có nhiều quyền lực hơn. Nhiều nghiên cứu cho thấy những người này cũng thường được gán cho các đặc tính tốt như có năng lực, hiệu quả và có đạo đức. Dễ thương, đáng yêu là đặc điểm thường đi liền với những hành vi của tình bạn, như sự cởi mở, chân thành, chung thủy và cảm thông nên những nhà quản lý dễ thương thường làm cho người khác tin rằng họ sẽ không lạm dụng quyền lực để làm điều xấu xa. Quan niệm đó khiến nhiều người tự ti cho rằng họ ít có cơ hội bước lên vị trí quản lý chỉ vì họ không có vẻ ngoài xinh đẹp trời ban. Ngược lại, nhiều người rơi vào trạng thái cảm xúc trái ngược trước lối hành xử vụng về của một nhà quản lý có hình thức ưa nhìn, ngay cả khi họ hoàn toàn đồng ý với mục tiêu của sếp. Vì vậy, có thể nói sức hấp dẫn phụ thuộc vào cách đánh giá của mỗi người. Vẻ bề ngoài và đặc tính cá nhân được coi là hấp dẫn ở tổ chức này có thể không tạo được ấn tượng ở một tổ chức khác. Nét quyến rũ bên ngoài có thể là một lợi thế đáng kể, nhưng không phải là nguồn quyền lực duy nhất, và quan trọng là không nên xem đó là một phẩm chất của người lãnh đạo.

Nhìn chung, những người nỗ lực hơn mức độ họ được kỳ vọng trong công việc thường được tín nhiệm hơn, theo đó tạo được nhiều quyền lực hơn. Những người làm việc chăm chỉ được đánh giá là gắn bó với công việc và nỗ lực của họ cũng được xem là sự cống hiến cho công ty.

Bên cạnh những yếu tố mang tính cá nhân kể trên còn có năm yếu tố mà vị trí quản lý mang lại là: quyền hạn chính thức, sự phù

hợp, tính trung tâm, sự độc lập tự chủ và hiệu suất.

Quyền hạn chính thức là vị trí của nhà quản lý trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, là những quyền hạn, trách nhiệm và ưu đãi mà họ nhận được theo bản mô tả công việc. Đây chính là nguồn quyền lực choán hết tâm trí nhà quản lý mới, khiến họ không nhận ra những yêu cầu phức tạp của công việc mới và biện pháp thực hiện những công việc đó. Có thể nói rằng nhà quản lý ở vị trí càng cao trong cơ cấu tổ chức và có phạm vi trách nhiệm càng rộng, họ sẽ càng có nhiều quyền lực hơn.

Những người tham gia vào các công việc liên quan chặt chẽ đến những hoạt động ưu tiên của tổ chức cũng sẽ có nhiều quyền lực hơn những người ở bộ phận gián tiếp. Những người nắm giữ vị trí trung tâm trong hệ thống làm việc của tổ chức thường có tiếng nói quan trọng hơn, bởi vì những người ở vị trí bên ngoài phải phụ thuộc vào họ để tiếp cận được với các nguồn lực hay để giải quyết các nhiệm vụ quan trọng và khó khăn. Người quản lý các bộ phận hỗ trợ thường có quyền lực hạn chế hơn người quản lý các bộ phận chức năng vốn là những bộ phận đóng góp trực tiếp vào doanh thu và sự phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đôi khi cũng xảy ra trường hợp ngoại lệ. Hãy xem bộ phận bảo hành có quyền đến thế nào khi dây chuyền sản xuất chính bị hỏng và tất cả những người khác phải dừng lại để chờ họ sửa chữa.

Nhà quản lý càng tự quyết trong các phán đoán và đánh giá gắn liền với vị trí của mình thì càng có nhiều quyền lực. Khi phải đưa ra một quyết định bất thường, nhà quản lý được tự chủ độc lập trong công việc sẽ không phải chờ đợi sự phê duyệt từ cấp cao hơn. Người quản lý những công việc liên quan đến tính sáng tạo, mới mẻ và đa dạng thường chỉ độc lập một cách tương đối, vì hầu như không thể đặt ra những nguyên tắc hay quy trình thực hiện công việc đó. Trong môi trường cạnh tranh ngày nay, các nhà quản lý phải có những quyết định tức thời ngay từ những ngày đầu nhậm chức, chẳng hạn một số nhà quản lý mới đã phải đưa ra những quyết định mang tính chiến lược của công ty, như tái cơ cấu chuỗi hệ thống cung cấp, hay lựa chọn và ứng dụng hệ thống thông tin cho toàn công ty... Cùng với sự độc lập, người quản lý sẽ có điều kiện thể hiện tính sáng tạo để vạch đường hướng và đưa công ty (hay một bộ phận cụ thể) phát triển. Vì thế, nhà quản lý hiện nay có nhiều quyền lực hơn thế hệ trước, mặc dù họ cố tình giả vờ không nhận ra và cũng không lợi dụng những quyền lực đó.

Những nhà quản lý, mà hiệu quả công việc được ghi nhận bởi những người có quyền lực trong tổ chức, thường có tiếng nói

mạnh hơn hẳn những người gắn với công việc lặng lẽ. Chỉ làm việc một cách tích cực và đóng góp vào sự thành công của tổ chức thôi thì chưa đủ, nhà quản lý phải chắc chắn rằng công việc của mình được mọi người biết đến. Đây có lẽ là khía cạnh đáng thất vọng nhất đối với nhiều người và cũng là bằng chứng cho thấy cuộc đời không phải lúc nào cũng công bằng.

Tóm lại, quyền lực của nhà quản lý bắt nguồn từ tất cả những phẩm chất cá nhân và đặc tính của vị trí mà họ nắm giữ, chứ không chỉ từ những quyền hạn chính thức hay sự hấp dẫn về hình thức như nhiều người lầm tưởng. Nguồn quyền lực nào được đánh giá là quan trọng nhất lại phụ thuộc vào từng bối cảnh cụ thể. Nhưng dù trong hoàn cảnh nào, yếu tố kết nối tất cả những yếu tố trên vẫn là sự tín nhiệm mà người quản lý tạo được. Một khi không có sự tín nhiệm, họ sẽ không thể gây ảnh hưởng mà không cần viện đến quyền hạn chính thức. Sự tín nhiệm của nhà quản lý được mọi người đánh giá dựa trên ba tiêu chí là động cơ (hay dự tính) của họ, năng lực và sức ảnh hưởng. Liệu nhà quản lý có muốn làm những việc được cho là đúng đắn? Liệu họ có biết nên làm việc gì? Và liệu họ có hoàn thành việc đó? Lúc này, các nhà quản lý mới chưa có cơ hội gây dựng lòng tin đối với những người mà họ phụ thuộc. Họ chỉ mới bắt đầu vai trò của mình và những người khác đơn giản là chưa đủ bằng chứng để đặt niềm tin vào họ. Những người khác sẽ xem xét tất cả mọi dữ liệu hữu hình và vô hình để tìm hiểu xem thật ra họ là người như thế nào và có những khả năng gì, liệu họ có phải là người để nhân viên đi theo không.

ĐÁNH GIÁ VÀ XÂY DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ CHÍNH YẾU

Để xây dựng các nguồn quyền lực và sau đó điều khiển một cách hiệu quả sự vận động quyền lực cần có sự phân tích sâu sắc và thấu đáo. Điều đó giúp nhà quản lý dự đoán và chuẩn bị sẵn sàng ứng phó với những mâu thuẫn chính trị không thể tránh khỏi, đồng thời phán đoán suy nghĩ và phản ứng của những người khác trước quyết định và hành động của bộ phận họ phụ trách. Nhà quản lý mới thường có xu hướng thu hẹp các mối quan hệ và chỉ tập trung vào những người thuộc bộ phận họ phụ trách, do đó bộ phận của họ sẽ phải gánh những kỳ vọng không hợp lý trong tình hình thiếu thốn những nguồn lực cần thiết để thực thi nhiệm vụ.

Hầu hết các công ty hoạt động theo mô hình tổ chức chéo (theo cấp bậc, chức năng và khu vực địa lý) nhằm tăng cường khả năng điều hành và sáng tạo. Ngày càng nhiều công ty thiết lập mối quan hệ liên minh chiến lược với các nhà cung cấp, khách hàng,

thậm chí cả đối thủ, để duy trì lợi thế cạnh tranh tương đối. Trong hoàn cảnh đó, các nhà quản lý phải giao tiếp với ngày càng nhiều cổ đông, cả trong và ngoài công ty. Nếu muốn bộ phận hay nhóm của mình làm việc hiệu quả, các nhà quản lý phải liên tục quan sát môi trường xung quanh để nắm bắt hoạt động của những người bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, và cả của các thể chế mà họ phụ thuộc (hội đồng quản trị, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các cơ quan luật pháp, các định chế tài chính, phương tiện truyền thông...). Nhà quản lý mới cần có một chiến thuật phù hợp nhằm xây dựng và duy trì những mối quan hệ chính yếu để có thể biết trước những thay đổi và yêu cầu của các thể chế đó, đồng thời để chuẩn bị cho những vận hội và thách thức mới. Một mạng lưới quan hệ rộng rãi có thể cung cấp cho nhà quản lý nhiều thông tin quý giá giúp họ đưa ra những chiến lược hoạt động phù hợp. Khi môi trường bên ngoài càng khó dự đoán, nhà quản lý càng phải chú trọng kiểm soát mức độ cạnh tranh và các mối giao tiếp với bên ngoài.

Bước quan trọng để trở thành nhà quản lý giỏi là xác định đối tượng mà họ phải dựa vào để hoàn thành công việc. Các nhà quản lý hãy tự hỏi mình đang phụ thuộc vào ai và ai phụ thuộc vào mình. Cần biết rằng sự phụ thuộc này không phải lúc nào cũng đối xứng (có thể nhà quản lý phải phụ thuộc vào một người mà người đó không cần đến anh ta vẫn có thể hoàn thành tốt công việc). Vậy thì để hoàn chỉnh quy trình này, họ phải trả lời những câu hỏi sau:

• Tôi cần sự hợp tác của ai?

• Tôi cần sự tuân thủ của ai?

• Sự chống đối của ai có thể ngăn cản tôi hoàn thành công việc?

• Ai cần đến sự hợp tác và tuân thủ của tôi?

Nếu đã xác định được ai là người họ phải phụ thuộc, nhà quản lý nên đặt mình vào vị trí của những người đó để xem xét tình huống. Ngoài ra, nhà quản lý cũng cần lưu ý đến sự vận động quyền lực có thể tạo ra những mâu thuẫn xung đột.

• Có sự khác biệt nào (về mục tiêu, giá trị, lợi ích, sức ép, phong cách làm việc) giữa tôi và những người mà tôi phụ thuộc?

• Nhân tố tiềm ẩn nào đã tạo ra hay khắc sâu thêm sự khác biệt đó (sự sai lệch thông tin, các kế hoạch động viên khích lệ)?

• Tôi có thể sử dụng nguồn quyền lực nào để tác động đến mối quan hệ đó?

Một khi nhà quản lý hiểu được sự vận động quyền lực bên trong tổ chức, họ phải đầu tư thời gian, công sức để xây dựng và duy trì mối quan hệ với những người có khả năng tác động đến bộ phận của họ. Họ nên bắt đầu đánh giá những mối quan hệ chính bằng các câu hỏi sau:

• Liệu hai bên có thật sự tin cậy, kỳ vọng và ảnh hưởng lẫn nhau?

• Nếu không, có thể làm gì để thiết lập hay sửa chữa mối quan hệ đó?

Đánh giá cao mức độ phụ thuộc lẫn nhau dù sao vẫn tốt hơn là đánh giá thấp, bởi nếu không, ngay đến các nhà quản lý tài năng và thành công cũng có thể bị thất bại vì những người mà họ đánh giá thấp. Một sơ đồ phác họa sự phụ thuộc lẫn nhau có thể rất hữu dụng đối với nhiều nhà quản lý, nhất là trong bối cảnh cạnh tranh khắc nghiệt hiện nay. Khi xảy ra xung đột về quyền lợi, nhiều người có xu hướng cho rằng hành vi của mình mới là đúng đắn và hợp lý, còn những người khác chỉ hành động vì quyền lợi cá nhân hoặc do tham vọng quá mức. Sự đánh giá đúng đắn sẽ giúp bạn tránh ác cảm cá nhân từ những người chống đối bạn trong xung đột đó, đặc biệt là nếu họ thắng cuộc, đồng thời giúp bạn kiểm tra các giả định và điều chỉnh mục tiêu cho phù hợp để đàm phán với các bên trên cơ sở cùng có lợi.

Nỗ lực của các nhà quản lý trong việc học hỏi từ quá trình làm việc (sẽ được trình bày ở Chương 12) liên quan đến sự gia tăng quyền lực, qua đó ảnh hưởng lớn hơn đến những người nằm trong mạng lưới các mối quan hệ của họ. Đối với các nhà quản lý mới, nguồn quyền lực do vị trí mang lại có thể còn hạn chế, nhưng vẫn có phần vượt quá khả năng của họ. Vì vậy, họ càng phải chú trọng đến những nguồn quyền lực cá nhân và những thông điệp hay ẩn ý mà mỗi hành động của họ có thể gửi đến những người khác. Khi gây dựng lòng tin, các nhà quản lý cần nhớ rằng: "Lời nói của bạn không quan trọng bằng những việc bạn làm". Trong các tổ chức hiện đại, mạng lưới quan hệ với đồng sự và với cấp trên rất phức tạp, và đáng tiếc là các nhà quản lý chưa phát triển được mạng lưới đó một cách hiệu quả.

11.

XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

Với tốc độ phát triển của công nghệ và tiến trình toàn cầu hóa, nhiều nhà quản lý mới phải rất vất vả để hoàn thành nhiệm vụ trong bối cảnh sự phụ thuộc lẫn nhau và đa dạng hóa diễn ra ngày càng mạnh mẽ. Một nhà quản lý có thể nhận nhiệm vụ đầu tiên là quản lý một bộ phận gồm 30 người thuộc nhiều mảng chức năng khác nhau với trình độ chuyên môn, kinh nghiệm khác nhau. Khi hệ thống liên kết ngang và các bộ phận liên chức năng tồn tại song hành hoặc thay thế cơ cấu tổ chức theo cấp bậc và chức năng, các nhà quản lý sẽ phải điều hành các nhóm bao gồm những thành viên tài năng với sự đa dạng về văn hóa, phụ thuộc lẫn nhau và thậm chí có thể là nhóm ảo.

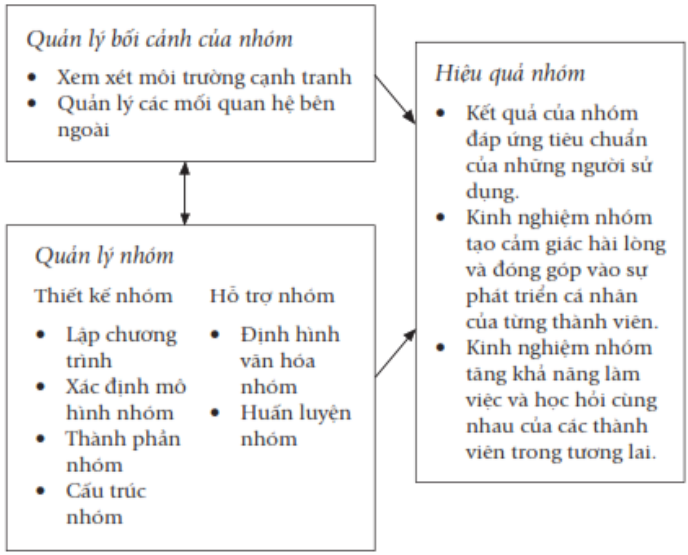
Đã có nhiều ý kiến tỏ ra chán nản khi đề cập đến việc xây dựng một nhóm hiệu quả. Do yêu cầu thực tế, các nhà quản lý phải tìm sự hỗ trợ về mặt chiến thuật và vận hành, mở đường cho nhiều người cùng tham gia vào quá trình quản lý. Khi mỗi khách hàng đều đòi hỏi một dịch vụ đặc biệt, những người làm việc trực tiếp với họ phải có quyền quyết định sẽ cung cấp dịch vụ như thế nào. Các nhà quản lý bắt đầu trao cho nhân viên nhiều quyền quyết định hơn, nhất là những người có chuyên môn liên quan đến nhiệm vụ. Các nhà quản lý đã thay cách giải quyết vấn đề theo từng vụ việc đơn lẻ sang cách giải quyết tập thể, nghĩa là tập hợp tất cả các thành viên liên quan để nhận diện một thách thức hay triển khai một kế hoạch. Do đó, khả năng tập hợp nỗ lực tập thể – kết hợp các thành viên, các hoạt động, mảng chức năng sao cho kết quả chung sẽ lớn hơn nỗ lực của từng cá nhân – là rất quan trọng. Nếu thiếu tinh thần làm việc tập thể, rõ ràng không thể đưa ra và thực hiện những quyết định sáng suốt. Tuy nhiên, xây dựng

một tập thể làm việc hiệu quả có thể là một kỹ năng quản lý khó học hỏi nhất.

QUẢN LÝ CÁ NHÂN KHÁC VỚI QUẢN LÝ NHÓM

Một trong những nhiệm vụ phức tạp nhất của nhà quản lý là đảm bảo để công việc của cả tập thể đạt hiệu quả cao hơn nếu bạn đem cộng kết quả làm việc riêng lẻ của từng thành viên trong nhóm. Mặc dù vậy, nhiều nhà quản lý mới vẫn nghĩ rằng tập thể chỉ là một cái tên khác để nói về bộ phận của họ mà thôi, và vì thế họ không hoàn thành trách nhiệm xây dựng một tập thể làm việc hiệu quả. Họ ngộ nhận công việc quản lý bộ phận là cố gắng xây dựng mối quan hệ hữu hảo với từng cá nhân trong tập thể, dẫn đến quan niệm sai lầm là quản lý tập thể chính là quản lý từng cá nhân. Kết quả là họ tập trung quản lý hoạt động của từng nhân viên mà rất ít quan tâm đến hiệu quả hoạt động chung của cả nhóm. Nhiều nhà quản lý dành phần lớn thời gian để làm việc với một số tiểu nhóm nhất định, trong khi không quan tâm đủ đến những tiểu nhóm khác. Họ ít khi tổng hợp ý kiến của tất cả các thành viên để phân tích và giải quyết vấn đề. Ngay cả những vấn đề liên quan đến tất cả các thành viên trong nhóm cũng chỉ được giải quyết với từng cá nhân một. Do phải đưa ra quyết định dựa trên nguồn thông tin hạn chế, nhà quản lý mới rất ngạc nhiên khi nhận ra quyết định nhằm vào một nhân viên cấp dưới cụ thể lại có tác động tiêu cực đến tinh thần và hoạt động của những người khác.

Để chuyển từ cách điều hành trên cơ sở cá nhân sang cách điều hành trên cơ sở tập thể, các nhà quản lý mới phải xác định rõ khái niệm về một tập thể làm việc hiệu quả, nhằm đề ra những động thái cần thiết để xây dựng tập thể đó và tạo điều kiện cho tập thể đó hoạt động tốt nhất. Dưới đây là bảng tóm tắt các nhóm trách nhiệm trong việc quản lý nhóm.


Quản lý bối cảnh của nhóm
Xem xét môi trường cạnh tranh
Quản lý các mối quan hệ bên ngoài
Quản lý nhóm
Thiết kế nhóm
Lập chương trình
Xác định mô hình nhóm
Thành phần nhóm
Cấu trúc nhóm
Hỗ trợ nhóm
Định hình văn hóa nhóm
Huấn luyện nhóm
Hiệu quả nhóm
Kết quả của nhóm đáp ứng tiêu chuẩn của những người sử dụng.
Kinh nghiệm nhóm tạo cảm giác hài lòng và đóng góp vào sự phát triển cá nhân của từng thành viên.
Kinh nghiệm nhóm tăng khả năng làm việc và học hỏi cùng nhau của các thành viên trong tương lai.

Chúng ta thấy có hai nhóm trách nhiệm liên quan đến việc quản lý một tập thể là quản lý bối cảnh làm việc và quản lý chính tập thể đó. Những nhà quản lý có thể xác định mức độ phụ thuộc và các mối quan hệ quan trọng sẽ có cơ hội tạo ra một bối cảnh thuận lợi giúp nhóm làm việc hiệu quả. Nguyên tắc quản lý đã phát triển từ sự kiểm soát sang tự giác và giao quyền, trong đó nhà quản lý đóng vai trò như một kiến trúc sư và huấn luyện viên của một nhóm hiệu quả.

THẾ NÀO LÀ MỘT NHÓM HIỆU QUẢ?

Thật không đơn giản khi phải gắn kết nỗ lực của các cá nhân khác nhau để tạo nên một hành động phối hợp, bởi bạn cần rất nhiều yếu tố để có một tập thể làm việc hiệu quả. Các nhà quản lý nên áp dụng ba tiêu chí vốn liên quan chặt chẽ với nhau dưới đây để đánh giá hiệu quả làm việc của một nhóm.

1. Kết quả hoạt động của nhóm: các kết quả của nhóm (các quyết định, sản phẩm và dịch vụ) phải đáp ứng được tiêu chuẩn mà những người sẽ sử dụng các kết quả đó đặt ra. Nếu chỉ nhóm đó hài lòng với kết quả của mình làm ra thì không đủ, mặc dù các kết quả đó có thể đáp ứng được những tiêu chuẩn hoạt động nhất định. Ngoài ra, những bộ phận khác nhau sử dụng các kết quả đầu ra sẽ có những yêu cầu khác nhau (về chất lượng, lợi nhuận hay

tính sáng tạo).

2. Sự hài lòng và thái độ sẵn sàng học hỏi của mỗi thành viên: một số nhóm trong quá trình hoạt động đã khiến các thành viên mệt mỏi, chán nản, hoặc việc tham gia vào nhóm đã ngăn cản quá trình phát triển nghề nghiệp của họ. Ngược lại, có những nhóm luôn tạo điều kiện cho thành viên tiếp xúc với các cơ hội mới, đáp ứng các yêu cầu cá nhân của họ, vừa giúp họ tập trung làm việc, lại vừa có điều kiện phát triển tốt hơn.

3. Sự thích nghi và học hỏi của cả nhóm: trong hoạt động của nhóm, các thành viên phải học cách đoán biết hành động của các thành viên khác và có phản ứng phù hợp để hỗ trợ cho các hành động đó. Khi xuất hiện những yêu cầu mới từ phía công ty hay từ môi trường cạnh tranh, họ phải học cách tự tiếp thêm sinh lực và tái tạo năng lượng cho cả nhóm thông qua việc tự điều chỉnh lịch trình và phong cách làm việc. Nhóm kém hiệu quả sẽ khiến các thành viên không tin tưởng lẫn nhau, làm cho cả nhóm khó hợp tác với nhau trong những dự án tương lai. Các thành viên không muốn chia sẻ kinh nghiệm và thông tin, che giấu những việc làm của mình, nếu trong tập thể đó tồn tại không khí cạnh tranh thiếu lành mạnh.

Thông thường, các nhà quản lý mới sẽ chỉ dựa vào tiêu chí đầu tiên để đánh giá hiệu quả hoạt động của bộ phận. Tất nhiên, họ có lý nếu xét về một mặt nào đó. Nếu một tập thể làm việc kém hiệu quả hoặc tác động tiêu cực đến hoạt động của các bộ phận khác, các thành viên hẳn sẽ không thỏa mãn với kết quả chung và cũng không muốn làm việc cùng nhau trong các dự án khác. Tuy nhiên, nhà quản lý có thể gặp rủi ro nếu bỏ qua hai yếu tố còn lại. Nhiều nhóm gặp khó khăn trong việc học hỏi và củng cố kỹ năng sáng tạo tập thể, mà đây lại được xem là chìa khóa dẫn đến thành công trong môi trường cạnh tranh ngày nay. Nếu nhân viên cảm thấy các yêu cầu của mình không được đáp ứng, tổ chức sẽ khó lòng giữ chân họ. Một khi công ty để mất nhân viên, mối quan hệ với các khách hàng chủ chốt tại một thị trường nào đó có thể bị ảnh hưởng. Rất hiếm ứng viên có thể thay thế họ. Cũng theo những số liệu thống kê về tỷ lệ thay thế nhân sự, việc hòa nhập của nhân viên mới cũng tiềm ẩn không ít rủi ro và cần đến vài tháng để họ thành thạo công việc. Hơn nữa, nếu họ cũng không cảm thấy hài lòng, họ sẽ không gắn bó với tập thể và cũng không nỗ lực để đạt được các mục tiêu chung của nhóm.

QUẢN LÝ NHÓM

Không thể quản lý nhóm bằng mệnh lệnh. Tổ chức nhóm là một nghệ thuật tinh tế, kết hợp giữa việc thiết kế, hỗ trợ và huấn luyện. Để rèn luyện ba kỹ năng này, các nhà quản lý phải liên tục thực hành các kỹ năng phụ trợ như kỹ năng làm việc với mọi người, kỹ năng nhận thức, điều phối các nỗ lực của tập thể...

Thiết kế mô hình nhóm

Thiết kế mô hình nhóm là nhân tố cơ bản để có sự hợp tác thành công. Các nhà quản lý mới phải quyết định nhóm cần đáp ứng yêu cầu gì, dạng hợp tác nào là cần thiết, thành viên là những ai và nhóm sẽ được tổ chức như thế nào.

Xây dựng chương trình hoạt động. Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của nhà quản lý là lập chương trình hoạt động cho nhóm. Các thành viên phải hiểu rõ những bộ phận khác đang trông chờ gì từ nhóm của họ. Chương trình cần được xây dựng dựa trên sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên. Các thành viên phải biết rằng họ cùng làm việc trong một nhóm và cùng thực hiện một nhiệm vụ, cùng tuân thủ một chương trình chung và hưởng lợi từ những hoạt động chung.

Mặc dù nhà quản lý là người chịu trách nhiệm cuối cùng về việc xây dựng chương trình hoạt động cho nhóm, nhưng anh ta có thể hội ý với các thành viên khác mỗi khi cần đưa ra những quyết định quan trọng liên quan đến các mục tiêu của nhóm. Nhà quản lý càng cho phép nhân viên tham gia vào việc xây dựng chương trình hoạt động nhóm, họ càng nhận được nhiều sự ủng hộ của cả nhóm khi triển khai chương trình đó. Tuy nhiên, do việc này đòi hỏi khá nhiều thời gian nên trong trường hợp cấp bách, nhà quản lý có thể tự quyết định chương trình hoạt động.

Dạng hợp tác nào là cần thiết? Sau khi lập chương trình hoạt động cho nhóm, nhà quản lý quyết định sẽ sử dụng dạng hợp tác tập thể nào. Mức độ và dạng hợp tác là hai yếu tố cần thiết để thực hiện chương trình. Theo Peter Drucker, người được mệnh danh là "cha đẻ của khái niệm quản lý hiện đại", lý do khiến các nhóm thất bại thường là người lãnh đạo không quyết định được nên sử dụng dạng hợp tác nào. Trong một bài báo viết cho tờ Wall Street Journal, ông đã đưa ra ba mô hình hợp tác tập thể là mô hình đội bóng chày, mô hình đội bóng bầu dục và mô hình đội quần vợt đánh đôi.

Drucker so sánh mô hình đội bóng chày với một nhóm phẫu thuật hay một dây chuyền sản xuất. Trong những tập thể đó, các cá

nhân làm việc "trong một nhóm" chứ không phải "như một nhóm", tức là mỗi người đều có một vị trí cố định trong đội hình và rất ít khi họ rời khỏi vị trí đó. Cầu thủ số hai không bao giờ ném bóng, cũng như y tá phẫu thuật không bao giờ làm việc gây mê. Ưu điểm của mô hình này là mỗi thành viên đều chịu trách nhiệm rõ ràng về công việc của mình. Họ được đào tạo và phát triển tối đa khả năng của bản thân. Và vì mức độ phụ thuộc giữa các thành viên là khá thấp nên họ không cần điều chỉnh hoạt động để thích ứng với thành viên khác.

Mô hình đội bóng bầu dục còn được so sánh với dàn nhạc giao hưởng hoặc một phòng cấp cứu đang cố gắng giúp một bệnh nhân bị nhồi máu cơ tim. Giống như các cầu thủ bóng bầu dục, mỗi nhạc công có một vị trí cố định mà theo cách nói của Drucker thì "người thổi kèn không thể hỗ trợ gì cho người kéo đàn, dù người kia có chơi tệ đến đâu". Trong những nhóm dạng này, các thành viên làm việc "như một nhóm" và tất cả đều phải chơi theo đúng kịch bản nhạc có sẵn. Nếu trong nhóm có một ngôi sao, họ cũng chỉ có thể phô diễn tài năng khi bản nhạc có đoạn độc tấu dành riêng cho họ. Bằng không, tất cả đều phải cùng nhau chơi tốt bản nhạc đó.

Cuối cùng là mô hình đội quần vợt đánh đôi mà Drucker so sánh với một ban nhạc jazz chơi ngẫu hứng hay một phân xưởng sản xuất độc lập. Trong những nhóm dạng này, mỗi thành viên đều có một vị trí cơ bản, nhưng không cố định, và "cả nhóm thực hiện, còn mỗi thành viên đều đóng góp". Các thành viên trong nhóm có thể hỗ trợ lẫn nhau, khi cần thiết có thể tự điều chỉnh cho phù hợp với hành động của những người khác và theo yêu cầu của cuộc chơi.

Mỗi mô hình kể trên đòi hỏi cả cá nhân lẫn nhà quản lý đều phải có cách ứng xử phù hợp, và mỗi mô hình lại có những điểm mạnh yếu khác nhau. Trong hoạt động kinh doanh, một tập thể làm việc theo mô hình đội bóng chày với mỗi vị trí (tiếp thị, sản xuất, tài chính, nhân sự) thực hiện công việc theo cách riêng của mình đã trở nên lỗi thời. Mô hình đội bóng chày tỏ ra quá cứng nhắc, bởi nó chỉ hoạt động tốt khi mỗi người đều nắm rõ trình tự các hành động – một điều hiếm khi xảy ra trong thực tế kinh doanh ngày nay. Mô hình đội quần vợt đánh đôi khá linh hoạt, nhưng đòi hỏi sự tin tưởng, hợp tác giữa các bộ phận trong nhóm. Các thành viên phải được đào tạo và làm việc nhuần nhuyễn cùng nhau trước khi họ có thể phối hợp một cách ăn ý trên sân đấu. Bởi vậy, phần lớn các bộ phận ngày nay không đi theo mô hình đội đánh đôi. Công việc của họ không đến mức quá phụ thuộc lẫn nhau như

vậy và các thành viên cũng không tập trung vào nhóm, mà trước tiên là chú ý vào công việc của chính mình. Phần lớn các nhóm sẽ đi theo mô hình đội bóng bầu dục hay mô hình dàn nhạc giao hưởng, trong đó mỗi thành viên đều có vai trò của riêng mình, nhưng luôn sẵn sàng hợp nhất phần việc của mình với nỗ lực chung của các thành viên khác. Tất nhiên, nếu các bộ phận phụ thuộc chặt chẽ với nhau thì nhóm nên được tổ chức theo mô hình của đội quần vợt đánh đôi.

Thành phần nhóm. Một khi chương trình hoạt động đã có và mô hình nhóm cũng đã được xác định, nhà quản lý phải tìm những thành viên phù hợp. Nhiều nhà quản lý có kinh nghiệm đã kết luận rằng khi lựa chọn một thành viên mới, sự hòa hợp với những thành viên cũ trong nhóm được xem là một yếu tố quan trọng không kém kinh nghiệm hay khả năng chuyên môn của người đó. Khi quan sát các nhà quản lý đã thành công trong việc phát triển công ty, chúng ta thấy họ quan tâm đến yếu tố con người trước tiên, sau đó mới đến chiến lược. Họ tìm những nhân viên phù hợp, đặt mỗi người vào vị trí của mình - và tìm cách đi tới. Nhà quản lý mới thường phải tiếp nhận các nhóm có sẵn gồm những nhân viên báo cáo trực tiếp cho họ. Trong những trường hợp đó, nhà quản lý phải đánh giá nhân viên thật cẩn thận, sau đó có thể điều chỉnh sự thiếu cân bằng và thiếu hiệu quả bằng cách sắp xếp lại thành viên trong các tiểu nhóm.

Mỗi khi có thể, các nhà quản lý nên cố gắng cân bằng sự khác biệt/tương đồng giữa các thành viên trong nhóm. Họ phải tìm những người có kinh nghiệm, chuyên môn và tác phong làm việc chuyên nghiệp, nhưng cần tránh việc chỉ tuyển những bản sao của chính họ. Đa số mọi người đều có xu hướng tự nhiên là cảm thấy bị thu hút và thoải mái với những người tương đối giống mình. Tuy nhiên, các thành viên trong nhóm không nên quá giống nhau (vì họ sẽ không đóng góp thêm giá trị cho nhóm), song cũng không nên quá khác biệt (vì họ sẽ không thể học hỏi hay làm việc cùng nhau). Các nhóm có tính tương đồng cao (về mặt giá trị, quan điểm và kinh nghiệm) sẽ dễ dàng hơn trong việc xây dựng các mối quan hệ, vì sự tương đồng tạo ra sự tin tưởng và giúp các thành viên giao tiếp với nhau dễ dàng hơn. Ban đầu, các nhóm tương đồng sẽ có nhiều thuận lợi hơn các nhóm khác biệt trong việc hợp tác và làm việc cùng nhau một cách hiệu quả. Tuy nhiên, những nhóm khác biệt lại có lợi thế về kinh nghiệm, chuyên môn và sự đa dạng về quan điểm của mỗi thành viên. Xét về dài hạn, những nhóm này sẽ có tiềm lực sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề tốt hơn.

Cấu trúc nhóm. Đến giai đoạn này, nhà quản lý cần quyết định xem nhóm mình sẽ được tổ chức và hoạt động như thế nào, cụ thể là xác định nhóm sẽ quyết định những vấn đề gì, cách nhóm đưa ra các quyết định đó, các trách nhiệm và vai trò được phân chia như thế nào, nguồn thông tin và các nguồn lực khác được chia sẻ như thế nào, làm thế nào để phối hợp hoạt động của các cá nhân và các tiểu nhóm... Khi lập chương trình hoạt động, nhà quản lý có thể lựa chọn tự mình quyết định hay tham khảo ý kiến của các thành viên trong nhóm. Việc đề ra cơ cấu quyền quyết định (ai quyết định việc gì) là rất quan trọng, đặc biệt trong xu hướng phân quyền hiện nay. Việc phân quyền thường gây nhiều khó khăn cho các nhà quản lý còn ít kinh nghiệm, vì họ chưa đủ mạnh dạn trong việc ủy quyền. Để việc phân quyền trong nhóm đạt hiệu quả cao, nhà quản lý cần trải qua nhiều lần thử nghiệm và thực hành khá phức tạp. Các nhà quản lý mới thường cho rằng phân quyền là một đề nghị dạng "tất cả, hoặc không có gì". Tuy nhiên, phân quyền không có nghĩa là cho phép người khác tác động đến mọi quyết định, mà chỉ đơn giản là chia sẻ quyền lực hay khả năng gây ảnh hưởng. Những nhà quản lý giỏi biết rõ khi nào họ nên phân quyền và họ sẽ phân quyền như thế nào. Bảng dưới đây sẽ mô tả các phương án ra quyết định.

Các phương án ra quyết định			
Tự quyết	*Giao phó*	*Tham khảo ý kiến*	*Tham gia*
Quyết định chỉ do trưởng nhóm đưa ra.	Quyết định được nhóm đưa ra dựa trên các thông số mà trưởng nhóm xác định.	Quyết định được trưởng nhóm đưa ra với sự đóng góp ý kiến của các thành viên trong nhóm.	Cả trưởng nhóm lẫn các thành viên cùng ra quyết định thông qua việc biểu quyết để đạt được sự nhất trí. Điều này có nghĩa là quyết định chỉ được đưa ra khi cả thành viên và trưởng nhóm đều chủ động ủng hộ, cho dù đó không phải là lựa chọn đầu tiên của họ.

Nguồn: V. Vroom và P. Yetton, "Năng lực lãnh đạo và việc ra quyết định", Pittsburgh, PA: University Press, 1973.

Khi sự phân quyền không được quy định rõ ràng, các thành viên trong nhóm có thể cảm thấy không hài lòng và dẫn đến việc nhóm hoạt động kém hiệu quả. Cơ cấu phân quyền sẽ cung cấp một quy trình được thỏa thuận từ trước, theo đó các vấn đề quan trọng của nhóm sẽ được bàn cãi và tranh luận. Các thành viên sẽ không bị phân tâm vì lo lắng ai được giao quyền và ai chịu trách nhiệm về việc gì. Họ đã biết trước rằng họ sẽ chỉ góp ý, tham gia hoặc có quyền tác động đến một số quyết định nào đó. Quan trọng nhất là cả nhóm phải đạt được thỏa thuận về những vấn đề sẽ cần đến sự quyết định của cả nhóm. Thông thường, chỉ những vấn đề có khả năng ảnh hưởng đến tất cả mọi thành viên hay những vấn đề mang tính chiến lược mới cần đến sự quyết định của cả nhóm. Cần lưu ý là cơ cấu quyền quyết định nên được định kỳ xem xét và điều chỉnh.

Việc quản lý nhóm sẽ khó khăn gấp bội khi nhóm hoạt động trên nhiều quốc gia hay khi đó là một nhóm ảo. Các công ty đang mở rộng thị trường ra khắp thế giới nên nhà quản lý sẽ phải học cách quản lý nhân viên ở rải rác trên khắp địa cầu. Các thành viên nhóm ảo sẽ hiếm khi hội họp trực tiếp và mỗi lần gặp gỡ, họ đều phải đưa ra những quyết định quan trọng trong điều kiện hạn chế về thời gian. Do các thành viên nhóm ảo sống tại nhiều múi giờ khác nhau và đến từ nhiều nền văn hóa khác nhau, lại ít có cơ hội tiếp xúc để tạo sự tin tưởng lẫn nhau, nên việc quản lý nhóm ảo là đặc biệt phức tạp và khó khăn.

Quy trình làm việc của nhóm

Các nhà quản lý giỏi không chỉ quan tâm đến bối cảnh làm việc và thiết kế nhóm, mà còn phải chú ý tới quy trình làm việc của nhóm. Vai trò của người lãnh đạo không phải là nói cho các thành viên biết phải làm gì để hoàn thành công việc của tập thể, mà họ phải giúp các thành viên học cách giảm thiểu những tổn thất do quy trình mang lại, đồng thời tận dụng tối đa những cơ hội mà nó mang đến.

Vậy đâu là nhân tố quan trọng nhất trong quy trình làm việc để tạo nên môi trường văn hóa và đạt được hiệu quả của nhóm?

Tạo ra môi trường văn hóa của nhóm. Một nhà quản lý có thể hỗ trợ quy trình làm việc bằng cách tạo nên một môi trường văn hóa riêng biệt cho bộ phận mà họ phụ trách, nơi các thành viên cùng chia sẻ những niềm tin cơ bản và tự nguyện tuân theo những niềm tin đó. Nhà quản lý phải cố gắng tác động đến các yếu tố cấu thành của môi trường văn hóa nhóm như quy tắc, thông lệ và giá

trị. Những yếu tố này sẽ quy định các phản ứng của cả nhóm và trở thành nguyên tắc hành xử của các thành viên. Các nhóm phải xây dựng bộ quy tắc liên quan đến:

1. Sự phân phối quyền lực và ảnh hưởng: Liệu những người lãnh đạo không chính thức của nhóm có phải là thành viên có chuyên môn giỏi nhất, thời gian công tác dài nhất và có sức thu hút nhất? Có phải một số tiểu nhóm có khả năng gây ảnh hưởng nhiều hơn các tiểu nhóm khác?

2. Các dạng giao tiếp trong nhóm: Ai là người nói nhiều nhất? Ai nói với ai? Việc ngắt lời được giải quyết như thế nào?

3. Những chủ đề hợp pháp nào được thảo luận: Liệu cả nhóm có thể thảo luận về các vấn đề liên quan đến chiến lược và chiến thuật, hay những vấn đề này sẽ chỉ do nhà quản lý giải quyết? Liệu có thể bộc lộ cảm xúc? Liệu cả nhóm có thể bàn bạc về quy trình làm việc chung?

4. Quản lý các mâu thuẫn: Liệu các quan điểm khác nhau có thể được tự do phát biểu? Liệu có sức ép nào không?

Những quy tắc này có thể ảnh hưởng đến tính hiệu quả của nhóm. Ví dụ, một nhóm làm việc hiệu quả phải đánh giá đúng đắn mức độ đóng góp của các thành viên, còn một nhóm mà mỗi thành viên đều có thể tác động đến mọi vấn đề thì không thể coi là nhóm hiệu quả.

Sự tác động của mỗi thành viên trong nhóm phải phản ánh chính xác khả năng chuyên môn liên quan đến vấn đề đó và phạm vi ảnh hưởng của vấn đề đó lên bản thân họ. Tuy nhiên, đôi khi tác động này bị ảnh hưởng bởi những nhân tố khác (có thể không hợp lý) như việc nói năng dài dòng, tình trạng cơ cấu cấp bậc của tổ chức, hay thậm chí là các yếu tố nhân chủng học như giới tính và chủng tộc.

Các quy tắc và kỳ vọng về cách ứng xử của mỗi thành viên trong nhóm phải được xây dựng ngay từ những ngày đầu thành lập nhóm. Những cách ứng xử đầu tiên thường trở thành chuẩn mực cho cả nhóm sau này. Chẳng hạn những người phát biểu hăng hái trong cuộc họp đầu tiên sẽ được xem như người đứng đầu không chính thức của nhóm, trong khi những người ít nói sẽ ít có cơ hội được lắng nghe trong những cuộc thảo luận sau này. Việc này có thể gây ra hậu quả xấu là những ý tưởng được lặp đi lặp lại nhiều lần sẽ dễ dàng được cả nhóm chấp nhận, dù đó chưa hẳn là ý kiến

hay. Các thành viên trong nhóm thường có xu hướng chấp nhận ý kiến của những người đến từ những bộ phận chức năng có quyền quyết định cao trong tổ chức và bỏ qua đề nghị của những người đại diện cho bộ phận chức năng hỗ trợ gián tiếp, ngay cả khi họ có chuyên môn rất tốt. Và một khi tiền lệ đó đã hình thành thì nó sẽ tồn tại mãi mãi.

Nhà quản lý không thể đặt ra các quy tắc, mà chỉ có thể tác động đến việc xây dựng quy tắc thông qua quá trình thiết kế nhóm, hay thông qua cách thức đặt các mẫu hình tiêu biểu cho các thái độ và hành vi mong muốn. Các nhà quản lý cần biết phong cách lãnh đạo của mình có thể ảnh hưởng ra sao đến các quy tắc của nhóm: họ đang theo đuổi phong cách chỉ huy hay phong cách dân chủ. Một khi các quy tắc của nhóm đã hình thành, nhà quản lý phải nỗ lực duy trì chúng bằng cách khen thưởng cho những hành vi có tính xây dựng. Ví dụ, khi đánh giá và khen thưởng về những thành tích mà nhân viên của họ vừa giành được, nhà quản lý không chỉ quan tâm đến kết quả mà còn phải để ý đến biện pháp thực hiện công việc đó. Liệu họ có gây rắc rối cho các thành viên khác và bộ phận khác không? Trên thực tế vẫn luôn có những kẻ hưởng lợi bằng mọi giá, bất chấp sự thiệt thòi của những người xung quanh.

Rất khó thay đổi các quy tắc, trừ khi có những sự kiện đặc biệt (ví dụ nhóm đã đạt được một mục tiêu nhất định, phải đối phó với một tình huống khó khăn hoặc đang bị can thiệp từ bên ngoài...) khiến nhóm phải xem xét và điều chỉnh một cách toàn diện. Do đó, nhà quản lý phải cố gắng phát triển các quy tắc nhóm ngay từ những ngày đầu tiên, tránh để chúng cứ tự nhiên hình thành theo kiểu lâu dần thành quen. Sau khi tiếp nhận nhóm từ người tiền nhiệm, nhà quản lý thường muốn áp dụng ngay các thay đổi, trong khi anh ta chưa kịp quan sát và phân tích đầy đủ về mối quan hệ giữa môi trường văn hóa (các quy tắc, các tiểu nhóm, những người có tiếng nói quyết định trong nhóm...) và hiệu quả hoạt động của nhóm. Gần như chắc chắn là họ sẽ vấp phải sự phản kháng, cho dù việc thay đổi là cần thiết. Pfeffer, giáo sư Trường Tổng hợp Stanford về khoa học quản lý, đã nhận xét về tình thế khó xử này:

Môi trường văn hóa thực chất là mô hình diễn tả cách nhìn nhận vấn đề, cũng như phương pháp và kỹ thuật cần thiết để giải quyết vấn đề. Một mô hình được phát triển đầy đủ, hay một môi trường văn hóa lành mạnh, sẽ chỉ bị thay đổi khi gặp khó khăn thật sự, hay khi mô hình đó không cung cấp được các dữ liệu hay hướng đến những phát kiến mới. Cũng theo nghĩa đó, mô hình còn mở ra

một hướng mới để quan sát thế giới xung quanh, giúp giảm thiểu tính bất ổn cho hoạt động của nhóm, nhưng nó đồng thời cũng bỏ qua một số yêu cầu cơ bản.

Trong môi trường kinh doanh hiện đại, nhà quản lý phải luôn đổi mới và thúc đẩy các thành viên trong nhóm thực hiện những nhiệm vụ ngày càng khó khăn hơn. Như vậy, nhà quản lý phải tạo ra một cơ chế để cả nhóm có thể định kỳ xem xét lại quy trình làm việc. Các thành viên trong nhóm thường không ý thức ngay về các quy tắc của nhóm. Bằng cách nâng cao nhận thức của các thành viên về bộ quy tắc và thông lệ, cả nhóm sẽ có điều kiện tốt hơn để điều chỉnh hành vi nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động chung. Thực tế cho thấy các nhóm thực hiện tốt quá trình tự điều chỉnh thường đạt hiệu quả cao hơn so với các nhóm không có cơ chế tự điều chỉnh đó. Việc đánh giá mức độ đóng góp của từng cá nhân là điều không dễ dàng. Việc đánh giá kết quả làm việc của nhóm lại càng phức tạp hơn. Nếu không có các tín hiệu phản hồi, cả nhóm lẫn cá nhân đều sẽ gặp khó khăn trong việc học hỏi và phát triển.

Huấn luyện nhóm

Các nhà quản lý hiểu rằng vai trò của họ không phải chỉ là người giám sát, mà còn là huấn luyện viên của cả nhóm. Nhiều nhà quản lý cứ đinh ninh rằng các thành viên trong nhóm nghiễm nhiên đã biết cách làm việc cùng nhau, trong khi thực tế đã chứng minh điều ngược lại: đa số thành viên không hề biết làm thế nào để phối hợp hoạt động với các thành viên khác. Họ có thể nắm vững các kỹ năng chuyên môn cần thiết để hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể, nhưng họ không có các kỹ năng làm việc với người khác hay các kỹ năng giao tiếp nói chung. Vì vậy, họ cần được hướng dẫn để trở thành một thành viên hiệu quả.

Nhà quản lý nên thường xuyên phản hồi về quy trình hoạt động và kết quả làm việc của nhóm (dựa trên cả ba chỉ tiêu về tính hiệu quả trong hoạt động nhóm). Nếu nhóm đang gặp khó khăn, nhà quản lý nhất thiết phải tìm ra nguyên nhân và áp dụng những giải pháp phù hợp. Liệu đó là vấn đề về tinh thần, kỹ năng hay chiến lược hoạt động? Mục tiêu của việc này không chỉ nhằm xây dựng và duy trì nhóm, mà còn để liên tục nâng cao hiệu quả hoạt động của nhóm đó.

NHỮNG NGHỊCH LÝ

Có thể nói không quá rằng tổ chức và điều hành nhóm là một quá trình quản lý những nghịch lý. Để hiểu rõ hơn, chúng ta cùng

điểm lại bốn mâu thuẫn chủ yếu tồn tại trong mỗi nhóm.

Nghịch lý trong quản lý

Chấp nhận những khác biệt cá nhân	⟷	Chấp nhận các mục tiêu và phong cách tập thể
Duy trì sự ủng hộ	⟷	Duy trì sự đối đầu
Tập trung vào hiệu suất hoạt động	⟷	Tập trung vào việc học hỏi và phát triển
Dựa vào quyền quản lý	⟷	Dựa vào quyền tự quyết của các thành viên trong nhóm

Chấp nhận sự khác biệt giữa các cá nhân và mục tiêu, hay đặc điểm chung của cả tập thể

Hiệu quả hoạt động của nhóm là tổng hợp sự đóng góp của nhiều cá nhân khác nhau. Để sự đa dạng giữa các thành viên có thể trở thành lợi thế của nhóm, các thành viên phải được phép bày tỏ ý kiến riêng về triển vọng, sự ưu tiên và phong cách làm việc. Khi những luồng ý kiến trái chiều được đưa ra bàn bạc, chắc chắn sẽ nảy sinh mâu thuẫn giữa các thành viên. Mà quá nhiều mâu thuẫn sẽ có thể dẫn đến thái độ ăn thua, thay vì sự hợp tác mang tính tập thể, khi giải quyết các vấn đề chính yếu. Đây là một nghịch lý. Mục tiêu của nhà quản lý là phải dung hòa sự khác biệt giữa các thành viên, thúc đẩy họ theo đuổi và hoàn thành mục tiêu chung của cả nhóm. Một nhóm làm việc hiệu quả cho phép các thành viên hành động tự do và thể hiện sự khác biệt, nhưng nhóm vẫn có một chương trình hoạt động chung mà các thành viên phải tuân theo.

Duy trì sự ủng hộ và đối đầu giữa các thành viên

Nếu sự đa dạng giữa các thành viên được chấp nhận và các ý kiến khác nhau được khuyến khích, nhóm cũng cần xây dựng và phát triển một văn hóa của sự tin cậy, an tâm và hỗ trợ lẫn nhau. Khi đã xây dựng được môi trường văn hóa đó, giữa các thành viên trong nhóm sẽ hình thành mối quan hệ mật thiết. Họ quan tâm đến suy nghĩ của những người khác và luôn sẵn sàng lắng nghe. Họ cũng sẵn sàng chấp nhận sự chỉ đạo của những người có khả năng chuyên môn hay kinh nghiệm liên quan đến nhiệm vụ được giao.

Tuy nhiên, nếu các thành viên quá ủng hộ lẫn nhau, họ sẽ không còn muốn đối đầu với nhau nữa. Và đây là nghịch lý thứ hai.

Trong nhóm sẽ xuất hiện những quy tắc để bảo vệ sự hài hòa và mối quan hệ thân hữu cùng cách suy nghĩ của cả nhóm, đồng thời ngăn ngừa những suy nghĩ mang tính phê phán. Các thành viên sẽ thôi không góp ý hay chỉ trích quyết định và hành động của những người khác, trong khi tự nguyện gạt đi những suy nghĩ và cảm xúc của riêng họ, dù đôi khi họ phải chấp nhận những hy sinh nhất định. Cả nhóm sẽ đưa ra những quyết định mà có thể một số thành viên hoàn toàn không đồng tình, nhưng với tâm lý dĩ hòa vi quý, không ai muốn là người tạo ra mâu thuẫn. Tình huống này thường xảy ra với những nhóm duy trì thành phần nhân sự không đổi trong một thời gian dài.

Quản lý mâu thuẫn là một thách thức lớn đối với nhà quản lý. Để đạt được hiệu suất cao, nhóm nhất thiết phải tạo điều kiện cho những mâu thuẫn có tính xây dựng và sáng tạo. Tuy nhiên, rất khó để đóng khung những mâu thuẫn đó trong giới hạn công việc thuần túy, không để chúng bị chi phối bởi tình cảm cá nhân. Ngay cả những nhà quản lý giàu kinh nghiệm cũng gặp khó khăn và đôi khi không muốn bộc lộ ý kiến trung thực về những vấn đề đang được bàn bạc. Các nhà quản lý mới phải nhận báo cáo từ những nhân viên nhiều kinh nghiệm và thâm niên hơn có thể cảm thấy thiếu thoải mái trước những cuộc tranh luận có nguy cơ nảy sinh mâu thuẫn. Nhưng một cuộc trò chuyện cởi mở giữa các thành viên với các quan điểm khác nhau cùng những câu hỏi thẳng thắn có thể đưa đến những quyết định mang tính đột phá. Dạng mâu thuẫn này – được biết đến như là mâu thuẫn vì công việc, bởi nó liên quan đến hoạt động của cả nhóm – là rất cần thiết nhờ tính xây dựng cao. Tuy nhiên, không phải lúc nào mâu thuẫn cũng có tính xây dựng. Sự bất đồng quan điểm có thể làm xấu đi mối quan hệ giữa các thành viên và tạo ra tâm trạng nặng nề, căng thẳng trong tập thể. Những mâu thuẫn cá nhân hay mâu thuẫn về tình cảm như vậy sẽ kéo giảm hiệu quả hoạt động của nhóm, bởi vì chúng có thể khiến các thành viên lao vào những cuộc cãi vã nảy lửa chỉ để bảo vệ cái tôi của mỗi người. Hậu quả là chúng tạo nên vòng luẩn quẩn và các thành viên sẽ có xu hướng đánh giá tiêu cực về động cơ cũng như năng lực của các thành viên khác.

Các nhóm làm việc hiệu quả sẽ khuyến khích những mâu thuẫn có lợi cho công việc, đồng thời giảm thiểu những mâu thuẫn tiêu cực mang tính cá nhân. Nói như triết gia người Scotland thế kỷ 18, David Hume, thì "sự thật chỉ ra đời từ những cuộc tranh cãi giữa những người bạn". Tìm ra sự thật theo cách này không đơn giản vì những mối quan tâm khác nhau, cả nhận thức lẫn vô thức, mà mỗi thành viên mang đến cuộc thảo luận. Các thành viên thường băn khoăn với ba câu hỏi: Liệu tôi có được chấp nhận

không? Liệu tôi có giá trị gì? Liệu tôi có gây được ảnh hưởng nào không? Mỗi thành viên tự tìm câu trả lời trong quá trình giao tiếp với cả nhóm, đồng thời đánh giá mâu thuẫn dựa trên quan điểm cá nhân. Một trong những lợi ích lớn nhất mà việc hợp tác tập thể mang lại là sự đa dạng về quan điểm trong khi giải quyết một nhiệm vụ cụ thể. Nếu mâu thuẫn là vấn đề của nhóm (thiếu những mâu thuẫn công việc hay thừa những mâu thuẫn cá nhân) thì có thể không phải quan điểm nào cũng được xét đến, do các thành viên trong nhóm không muốn chia sẻ những thông tin mang tính nhạy cảm, cũng như không sẵn sàng chỉ ra những điểm bất hợp lý trong quan điểm của những người khác.

Một khi những mâu thuẫn cá nhân đã xuất hiện, nhà quản lý không được cố tình lảng tránh để chúng tự mất đi hay bỏ mặc coi như không biết. Tuy nhiều nhóm đã quy định rằng các thành viên chỉ được bộc lộ những suy nghĩ tích cực, nhưng cảm xúc tiêu cực, nếu tồn tại thì sớm hay muộn cũng sẽ bộc lộ. Nếu một thành viên đã nổi cáu vì lời phát biểu của ai đó trong cuộc họp, anh ta có thể sẽ trả miếng bằng cách phản đối hay chỉ trích ý kiến của người này, bất chấp ý kiến đó đúng hay sai. Cách làm này thường được che đậy dưới nhiều vỏ bọc khác nhau và rất hiếm khi người ta để bị phát hiện rằng mình đang hành động vô lý. Khi các thành viên chỉ tìm cách thực hiện kế hoạch của riêng họ hay tìm cách gia tăng quyền lực và củng cố vị trí trong nhóm, các cuộc họp để giải quyết vấn đề có nguy cơ biến thành những cuộc đấu khẩu mà các đối thủ thường tìm cách bắt bẻ nhau từng câu chữ, thay vì tìm hiểu bản chất vấn đề. Nguyên tắc hành xử là nhà quản lý phải cảnh cáo ngay những hành vi kiểu như vậy, càng sớm càng tốt. Nhóm sẽ không thể bàn bạc hay thảo luận bất cứ vấn đề gì khi tâm trạng giận dữ và chán nản của các thành viên cứ âm ỉ, kéo dài.

Tập trung vào kết quả hoạt động và quá trình phát triển

Nghịch lý thứ ba là nhà quản lý phải cùng lúc tập trung vào kết quả làm việc và vào quá trình phát triển. Vừa đạt kết quả tốt hiện tại, lại vừa quan tâm đúng mức đến việc cải tiến sáng tạo cho tương lai là nhiệm vụ không dễ dàng và là áp lực lớn mà các nhà quản lý phải đối mặt. Nhiều khi nhóm phải cân nhắc giữa việc đưa ra một quyết định dứt khoát hay sử dụng nó như một cơ hội thử nghiệm. Sai lầm phải được xem như một cơ hội học hỏi, chứ không phải là lý do để trừng phạt, nếu người quản lý muốn khuyến khích các thành viên chấp nhận mạo hiểm và sáng tạo trong công việc.

Nhóm là một diễn đàn quan trọng để kiểm tra và phát triển khả năng lãnh đạo – quản lý chung của mỗi thành viên. Khi tiếp nhận một nhóm gồm các nhân viên còn ít kinh nghiệm, nhà quản lý không nên tự đưa ra lời giải cho những vấn đề mà họ đã trao quyền giải quyết cho nhân viên. Thay vào đó, họ phải dành thời gian cho các cuộc họp nhóm để cùng nhau tìm hướng giải quyết tối ưu cho mỗi vấn đề và khuyến khích các thành viên đưa ra ý kiến đánh giá. Tuy thành viên có chuyên môn phù hợp nhất với nhiệm vụ được giao thường có cách xử lý vấn đề hợp lý nhất, song đôi khi chúng ta vẫn có thể thu được kết quả tích cực nếu giao việc đó cho một người khác đang cần phát triển chuyên môn. Việc các thành viên phải lặp đi lặp lại một số việc nhất định có thể gây nên cảm giác nhàm chán và làm giảm sự thỏa mãn trong công việc, khiến họ không còn muốn gắn bó với công ty. Một công ty trong lĩnh vực dịch vụ đã phát hiện ra rằng rất nhiều nhân viên tài năng đã bỏ đi chỉ vì lý do họ không được phép tham gia vào những lĩnh vực mới mẻ hơn. Vị giám đốc điều hành mới đã hạn chế sự điều chuyển công việc của nhân viên vì muốn khách hàng yên tâm khi luôn được một số nhân viên quen thuộc phục vụ. Nhưng vì chỉ quan tâm đến kết quả hiện tại mà vị giám đốc này đã đánh mất những nhân viên tài năng và cuối cùng là quan hệ với khách hàng cũng bị ảnh hưởng xấu.

Dựa vào quyền quản lý và sự tự quyết của thành viên

Nghịch lý thứ tư là phải đạt được sự cân bằng giữa quyền lực của người lãnh đạo với sự tự quyết và tự chủ của nhóm. Trao quyền không có nghĩa là trưởng nhóm phải từ bỏ quyền kiểm soát. Các thành viên càng được trao nhiều quyền tự chủ thì việc họ cam kết tuân theo chương trình chung (chẳng hạn như cơ chế kiểm soát) lại càng quan trọng. Các nhóm hiệu quả hơn tỏ ra khá linh hoạt trong việc cân bằng quyền lực giữa trưởng nhóm và nhóm, và họ luôn tìm được những cách phân quyền phù hợp nhất với từng vấn đề cụ thể. Trong các nhóm hoạt động tốt, các thành viên luôn tin cậy và tín nhiệm lẫn nhau, còn các nhà quản lý có quyền quyết định vấn đề mà không cần giải thích hay biện hộ. Ngược lại, ở các nhóm kém hiệu quả, các thành viên ít tin cậy nhau và họ sẽ chất vấn ngay cả những đề nghị vô thưởng vô phạt nhất mà nhà quản lý đưa ra.

NGHỊCH LÝ TẠO NÊN PHONG CÁCH

Đây có thể được xem là bốn đặc điểm trong phong cách làm việc của một nhà quản lý. Các nhà quản lý thường thấy thoải mái nhất khi làm việc theo cách của mình. Vì phong cách quản lý ảnh

hưởng đến văn hóa, quy trình và hiệu quả của nhóm nên các nhà quản lý phải hiểu rõ phong cách của mình. Họ cần lưu ý đến cảm nhận của các thành viên trong nhóm về phong cách quản lý mà họ áp dụng. Các nhà quản lý cần đặc biệt quan tâm đến những hệ quả vô tình do phong cách của họ gây ra. Ví dụ một nhà quản lý khuyến khích cạnh tranh lành mạnh giữa các thành viên nhằm nâng cao hiệu quả. Hiệu quả đúng là được nâng cao, nhưng nhà quản lý chợt nhận ra rằng nhóm đang trở nên hướng nội. Các thành viên có xu hướng chú ý hơn tới những vấn đề nội bộ. Nhà quản lý cũng nhận thấy sự hình thành bè phái khi mọi người xây dựng các liên minh để bảo vệ "lãnh địa" riêng của mình. Các trưởng nhóm hiệu quả là những nhà quản lý năng động và có khả năng thích ứng với những yêu cầu đặc biệt của hoàn cảnh, biết đồng cảm với người khác và dám nghĩ dám làm. Những năng lực này được nhà quản lý tích lũy qua kinh nghiệm, tức là quá trình trải nghiệm, thực hành, đánh giá và phản hồi.

12.
HỌC HỎI SUỐT ĐỜI

Các nhà quản lý tài giỏi nhất bao giờ cũng là những người có thiên hướng học hỏi và sẵn sàng tự điều chỉnh bản thân. Quản lý là công việc khó khăn, ngay cả những người có năng khiếu nhất cũng phải học hỏi và nỗ lực suốt đời. Gassner, cựu giám đốc điều hành của BMG International, đã nhận xét: "Khi bạn thành công cũng là lúc bạn phát hiện ra rằng những điều bạn biết vẫn là chưa đủ". Dưới đây là ví dụ về một nhà quản lý chuẩn bị có sự thay đổi lớn lao về công việc chỉ bốn năm sau khi lần đầu tiên trở thành nhà quản lý. Cô kể về việc chuẩn bị tiếp nhận vị trí phó chủ tịch phụ trách tiếp thị của một hãng lớn chuyên cung cấp đồ dùng văn phòng trên toàn quốc:

Tôi không phải là một ví dụ điển hình về cách thức quản lý nghề nghiệp. Tôi chỉ sẵn sàng đón lấy một số cơ hội mới. Tôi đã nhận những gì mà người khác có thể cho là rủi ro nghề nghiệp, và rất may là tôi đã vượt qua mọi trở ngại... Tôi đã khẳng định mình trong một số lĩnh vực chuyên môn khác nhau và tôi đã đem những kinh nghiệm phong phú cộng với vốn kiến thức của mình vào một môi trường áp lực cao, nơi tôi phải học cách làm việc với các cấp cao nhất của tổ chức và với phạm vi rộng lớn hơn.

Nhà quản lý này đã quá khiêm tốn. Cô đúng là một hình mẫu tiêu biểu về cách quản lý nghề nghiệp để vươn lên những vị trí quản lý quan trọng hơn. Từ câu chuyện này, chúng ta thấy sự nghiệp lãnh đạo là một hành trình thú vị, nhưng đầy cam go với quá trình phát triển bản thân nhiều gian khổ.

Cô ấy đã lập nhiều thành tích với các nhiệm vụ khó khăn tại nhiều bộ phận chuyên môn khác nhau. Khởi đầu là một giám đốc khu vực tại New England, nhà quản lý này chịu trách nhiệm về doanh thu của 50 cửa hàng. Sau khi tổ chức một nhóm, trong đó mỗi

thành viên phải báo cáo trực tiếp cho cô, nhà quản lý này đã lập ra các tiêu chuẩn hoạt động cho cửa hàng, xây dựng các chương trình đào tạo và thổi vào một luồng không khí mới. Nhờ thành công này mà chỉ sau hai năm, cô ấy đã được giao hai nhiệm vụ khó khăn hơn. Đầu tiên, cô ấy trở thành giám đốc bán hàng của 150 cửa hàng ở phần bờ Đông nước Mỹ, và chỉ một năm sau, cô đã được thăng tiến thành phó chủ tịch và quản lý mua bán toàn vùng về cung cấp đồ nội thất và trang trí. Lúc đó, cô tiếp nhận một nhóm gồm 12 người và chịu áp lực về con số 350 triệu đô-la doanh thu trong khu vực mua bán chậm chạp, ế ẩm và khả năng sinh lợi trực tiếp của sản phẩm khá thấp. Nhà quản lý này và nhóm của mình đã đạt doanh thu cho 75% mặt hàng, tăng gấp ba doanh số. Rồi cô trở lại lĩnh vực tiếp thị với tư cách là phó chủ tịch cấp cao phụ trách tiếp thị bán lẻ và kinh doanh nhỏ. Ba năm sau, cô được bổ nhiệm làm chủ tịch phụ trách thương mại điện tử của công ty - một lĩnh vực có tính chiến lược đối với thành công trong tương lai của công ty.

Câu chuyện của nhà quản lý này cho chúng ta thấy một điều là bên cạnh khả năng học hỏi, nhà quản lý còn phải vượt qua bốn thách thức: lựa chọn vị trí phù hợp; có điểm xuất phát đúng; chấp nhận làm nhiều nhiệm vụ khác nhau; và xây dựng mạng lưới các mối quan hệ phát triển. Muốn thăng tiến trong suốt sự nghiệp, mỗi người đều phải tự hỏi: "Tôi đã sẵn sàng để quản lý và lãnh đạo chưa?".

CHÚNG TA HỌC QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO NHƯ THẾ NÀO?

Mặc dù một số tố chất lãnh đạo là bẩm sinh hoặc hình thành từ trước khi làm việc (sự chính trực, lòng quyết tâm, động cơ làm lãnh đạo...), nhưng phần lớn những tố chất lãnh đạo khác đều do học hỏi mà có. Ban đầu, người ta học quản lý từ thực tế làm việc thông qua quá trình thực hành, quan sát và tương tác với những người khác. Bản chất của sự phát triển là đa dạng và phức tạp mà Warren Bennis đã kết luận rằng đó là "những lần thử lửa" để trui rèn nên một nhà lãnh đạo. Mặc dù vậy, con người không phải lúc nào cũng nên học hỏi từ kinh nghiệm, bởi trong cuộc sống mỗi cá nhân lại có vô số kinh nghiệm vô bổ vốn không cần ghi nhớ. Các nhà lãnh đạo cần phân tích và tổng hợp các sự kiện để rút ra các bài học kinh nghiệm hữu ích. Họ cũng phải thường xuyên tự nhìn lại mình, xem xét nội tâm nhằm thu thập các ý kiến đánh giá, phân tích hành vi, thái độ và những giá trị của bản thân. Do quá nhiều nhà quản lý thừa nhận rằng họ khó giữ được tính khách quan khi đánh giá bản thân, các công ty đã đề ra những cơ chế nhằm tránh cho mọi người đánh giá quá khiêm tốn về mình. Các

nhà quản lý càng thu thập được những đánh giá công bằng thì những nhận định của họ sẽ càng rõ ràng và chính xác.

Con người gần như không thể tiến bộ nếu họ chỉ có một mình. Vậy thì để tiến bộ và phát triển, các cá nhân cần tìm kiếm sự trợ giúp từ bên ngoài, cụ thể là dành thời gian và công sức để xây dựng mạng lưới các mối quan hệ có tính phát triển (với cấp trên và đồng sự, trong và ngoài tổ chức). Từ những mối quan hệ này, các nhà quản lý tiềm năng có thể học hỏi nhanh hơn từ chính những kinh nghiệm của mình thông qua sự góp ý, phản hồi và cả sự hỗ trợ về tình cảm hay tinh thần. Những mối quan hệ này chỉ có ích nếu các nhà quản lý sẵn sàng chấp nhận một số rủi ro, không ngại để lộ nhược điểm và cởi mở với những phê phán có tính xây dựng.

Chọn lựa vị trí phù hợp

Sự nghiệp quản lý của một người bắt đầu bằng việc lựa chọn những vị trí phù hợp. Các nhà quản lý nên xem xét hai nhân tố khi phải quyết định nên theo đuổi cơ hội nghề nghiệp nào: Con người họ có phù hợp với vị trí (và với tổ chức) đó không? Liệu có sự tương thích giữa con người họ và con người mà họ muốn trở thành không? Nói cách khác, vị trí đó có thể tạo ra những dạng cơ hội học hỏi nào? Khi sự phù hợp đạt mức độ hoàn hảo, nghĩa là nhà quản lý có đầy đủ những tố chất và năng lực cần thiết (các giá trị cá nhân phù hợp với văn hóa tổ chức) để thực hiện công việc, nhà quản lý sẽ dễ dàng hơn thích nghi với vị trí mới và nhanh chóng góp sức cho hoạt động của tổ chức.

Dù sao cũng phải thừa nhận rằng "sự phù hợp" là một khái niệm nặng tính chủ quan nên có lẽ vì thế mà phụ nữ và những người thuộc các cộng đồng thiểu số thường thua thiệt. Lý do là những người khác cảm thấy họ không phù hợp. Trong trường hợp này, cách đối phó phổ biến là người ta sẽ che giấu bản chất hay suy nghĩ thật sự của mình, cho đến khi họ bước được một chân qua ngưỡng cửa. Đây là một thủ thuật nguy hiểm. Nếu những giá trị cá nhân không phù hợp với giá trị của tổ chức, cả hai phía có thể phải cần đến những biện pháp dung hòa nào đó, nếu "nhà lãnh đạo uy tín" không muốn phải sống với lớp vỏ bọc giả tạo. Mà đây là điều hết sức khó khăn.

Những nhiệm vụ phù hợp nhất là những nhiệm vụ mà trong đó, sự phù hợp là chưa hoàn hảo: đó là một nhiệm vụ phát triển (để thúc đẩy tài năng, chứ không phải giá trị). Những nhiệm vụ này mang tính rủi ro hơn, bởi các nhà lãnh đạo thường mắc những sai lầm có thể kéo lùi sự tiến bộ nghề nghiệp của họ, hoặc tác động

tiêu cực đến hoạt động của tổ chức. Thế nhưng đó lại là những nhiệm vụ giúp các nhà lãnh đạo tích lũy kiến thức, kỹ năng, quan điểm và cách đánh giá vấn đề theo kiểu mới.

Mọi người nên tìm kiếm những công việc mà họ có thể sử dụng sự phù hợp ban đầu để thiết lập chu kỳ thành công có tính củng cố, qua đó thu hút các nguồn quyền lực cần thiết nhằm đạt hiệu quả và thành công cao hơn; nên theo đuổi những vị trí có thể phát huy tối đa những điểm mạnh của họ, trong khi những nhược điểm chính sẽ không tạo ra những trở ngại nghiêm trọng, và những giá trị cốt lõi của họ phù hợp với những giá trị của tổ chức. Có thể nói, mức độ căng thẳng không quá nhiều và rủi ro cũng không quá lớn. Độ rủi ro cần phải tương xứng với năng lực xử lý của cá nhân (vì lợi ích của cả tổ chức lẫn cá nhân). Nói chung, rủi ro được xem là quá lớn nếu nhà quản lý phải mất hơn sáu tháng để vượt qua và đạt được những kết quả hữu ích đối với một công việc cụ thể.

Mọi người cũng nên thử sức trong nhiều môi trường khác nhau. Đây chính là kinh nghiệm của nhà quản lý mà chúng ta vừa đề cập. Cô đã luân chuyển qua nhiều phòng ban với nhiều chức năng khác nhau như điều phối, kinh doanh, mua bán, tiếp thị... Những người có thể phát huy ưu điểm và phát triển tất cả các kỹ năng thường tiến bộ nhanh hơn, bởi vì họ đã có các năng lực cần thiết để đáp ứng những đòi hỏi luôn thay đổi của công việc. Trên thực tế đã có những nhà quản lý tuy có nhiều tiềm năng những vẫn bị chệch hướng. Đặc điểm chung của họ là những ưu điểm ban đầu (phong cách thực hành hay trình độ chuyên môn) lại trở thành những sai lầm tai hại, nghĩa là khi phải đối mặt với những thách thức mới, các nhà quản lý này vẫn tiếp tục làm theo cách quen thuộc trước đây, ngay cả khi chúng không còn phù hợp nữa. Họ không thể hoặc không sẵn sàng phát triển các kỹ năng bổ sung khác.

Để phát triển tài năng lãnh đạo, các cá nhân đôi khi phải trả giá để tìm kiếm những nhiệm vụ phát triển mới mẻ và thách thức hơn, ví dụ như giới thiệu một sản phẩm hay một hệ thống công nghệ thông tin mới, thổi sức sống cho một mảng kinh doanh đã bão hòa, hay lập một công ty con trong thị trường quốc tế... Những dạng nhiệm vụ này đòi hỏi các cá nhân phải biết định hướng, truyền đạt định hướng đó (tầm nhìn và chiến lược) đến các cổ đông khác nhau, đồng thời tìm cách khuyến khích cổ đông thực hiện chiến lược và tầm nhìn đó. Sự thay đổi càng có tính cách mạng, chứ không phải tiến hóa, hiệu quả học hỏi càng cao.

Cất cánh từ điểm khởi đầu đúng

Khi lựa chọn một vị trí, các nhà quản lý cần hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu, động cơ và những giá trị của bản thân nhằm xác định mức độ dung hòa cần thiết giữa sự phù hợp và cơ hội học hỏi. Tuy nhiên, các cá nhân thường chỉ biết họ là ai và họ muốn trở thành người như thế nào. Khi tích lũy được nhiều kinh nghiệm, họ mới có cơ hội lựa chọn và kiểm tra những lựa chọn đó, mới bắt đầu xác định được họ có khả năng trong việc gì và cái gì là quan trọng với họ.

Những người như vậy nhận thức khá mơ hồ về khả năng, động lực và giá trị của mình. Họ thường có sự khởi đầu tồi tệ do lựa chọn những công việc và tổ chức không phù hợp với khả năng, động cơ và giá trị của họ. Bởi không biết rõ mình là ai và loại hình công việc nào thích hợp nhất, nên họ dễ bị cám dỗ bởi tiền bạc hay danh tiếng mà công việc đó mang lại. Một số người định nghĩa cơ hội tốt là những cơ hội phổ biến xung quanh mà họ tự tìm được. Kết cục là họ chọn công việc vì đây là những lựa chọn phổ biến, chứ không phải vì họ bị hấp dẫn bởi những người họ sẽ làm việc cùng, hay bởi các sản phẩm, dịch vụ mà họ sẽ phát triển. Chỉ một số ít tỏ ra quan tâm đặc biệt tới những thách thức của việc xây dựng các mối quan hệ có tính phát triển và mức độ thoải mái của họ với các đồng nghiệp tương lai.

Có những người lựa chọn công việc có tính thách thức cao, trong khi chưa nhận thức đầy đủ về điểm mạnh điểm yếu của mình, và thế là họ tự đưa mình vào những tình huống khó khăn vượt quá khả năng giải quyết. Chẳng hạn, những người mới tốt nghiệp MBA – những người trước đây chưa từng có cấp dưới – nhận công việc tương đối nặng trách nhiệm về quản lý con người, mà không ý thức hết rủi ro của lựa chọn đó. Những người vừa hoàn thành khóa bồi dưỡng trường nghiệp vụ phải thận trọng với công việc trong các môi trường có tính cạnh tranh quyền lực cao, nơi chỉ có những người thật sự có kỹ năng xử lý các mối quan hệ công việc phức tạp mới có thể thành công.

Khi cân nhắc về sự nghiệp quản lý, mọi người cần tự đặt câu hỏi để xác định loại công việc mà họ cảm thấy thú vị và phù hợp nhất. Ví dụ:

• Tôi có thích công việc tập thể không?

• Tôi có xu hướng trở thành người lãnh đạo của nhóm, nơi tôi có thể tìm thấy chính mình không?

• Tôi đã bao giờ tự nguyện hướng dẫn và huấn luyện người khác

chưa?

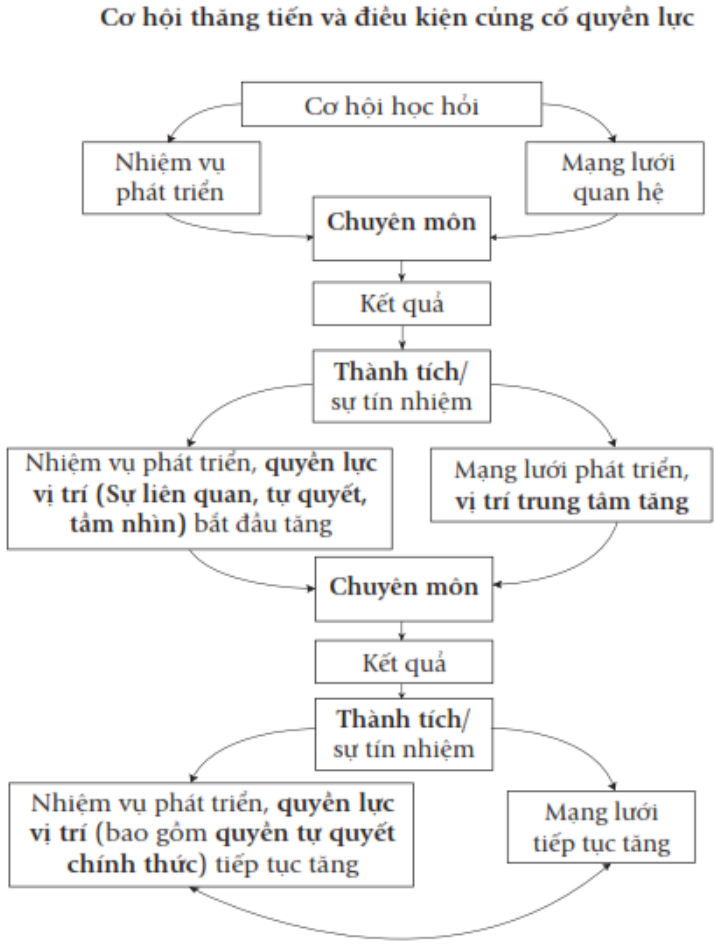
• Tôi có hứng thú trước những vấn đề gai góc, phức tạp không?

• Tôi có thể chịu được áp lực (làm thêm giờ, những cuộc tranh luận cá nhân căng thẳng...) không?

Nếu không thể trả lời có cho phần lớn những câu hỏi này, có thể họ không đủ các tố chất, tính cách hay động cơ cần thiết để trở thành một nhà quản lý hiệu quả.

Nếu chọn được một vị trí phù hợp, họ sẽ biến những tiềm lực chung của mình thành khả năng chuyên môn phù hợp với tổ chức và yêu cầu công việc, phát triển các mối quan hệ và đóng góp vào hoạt động của tổ chức ở mức độ nhất định. Khi họ bắt đầu có đóng góp cho tổ chức (tuy ban đầu còn hạn chế), thành tích và uy tín của họ cũng bắt đầu tăng lên. Những người khác bắt đầu tìm đến họ và mong muốn được làm việc với họ hơn, nghĩa là mạng lưới quan hệ của họ sẽ ngày càng được mở rộng. Một số cấp trên sẽ sẵn sàng hướng dẫn họ, thay họ chấp nhận rủi ro và tiến cử họ vào các nhiệm vụ phát triển hơn. Nhờ đó, họ phát triển khả năng chuyên môn và các mối quan hệ, và có cơ hội đóng góp nhiều hơn vào các mục tiêu quan trọng của tổ chức.

Chu kỳ thành công này có khả năng tự củng cố, bảng thành tích và uy tín cũng liên tục được nối dài. Khi đã có nhiều quyền lực và tạo lập được mối quan hệ với nhiều người hơn, họ sẽ đứng ở vị trí trung tâm trong mạng lưới các mối quan hệ mà nhờ đó họ lại có thêm quyền lực và thu nhập. Khi bắt đầu thăng tiến, họ có thêm nhiều quyền lực chính thức hơn và có điều kiện củng cố quyền lực của mình hơn (xem bảng).


Cơ hội thăng tiến và điều kiện củng cố quyền lực
Cơ hội học hỏi
Nhiệm vụ phát triển
Mạng lưới quan hệ
Chuyên môn
Kết quả
Thành tích/ sự tín nhiệm
Nhiệm vụ phát triển, quyền lực vị trí (Sự liên quan, tự quyết, tầm nhìn) bắt đầu tăng
Mạng lưới phát triển, vị trí trung tâm tăng
Chuyên môn
Kết quả
Thành tích/ sự tín nhiệm
Nhiệm vụ phát triển, quyền lực vị trí (bao gồm quyền tự quyết chính thức) tiếp tục tăng
Mạng lưới tiếp tục tăng

Chọn những nhiệm vụ phát triển

Nhiệm vụ phát triển được hiểu là những nhiệm vụ đi kèm theo quyền lực đáng kể. Thông qua những vấn đề hay dự án liên quan mật thiết đến hiệu quả của tổ chức, các cá nhân có thể tích lũy được kỹ năng chuyên môn cần thiết cho các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, chỉ đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức thôi là chưa đủ. Để gặt hái thành quả từ sự thành công đó thì hiệu quả làm việc cá nhân phải được những người khác biết đến. Những người có quyền lực trong tổ chức thường nhanh chóng nhận ra những nhiệm vụ có ý nghĩa chiến lược, vì thế, những người đang làm các nhiệm vụ có độ liên quan cao sẽ dễ dàng giành được phần thưởng của tổ chức (những nhiệm vụ đáng mơ ước khác, tăng lương, thăng tiến...). Họ được tự chủ phát triển và thể hiện sáng kiến, hay nói cách khác là vạch phương hướng để tổ chức (hoặc

một bộ phận cụ thể) đi theo. Những năng lực đặc biệt này giữ vai trò thiết yếu trong các tổ chức hiện nay, trong điều kiện phải liên tục thích nghi với những bất ổn mới.

Những cá nhân hiệu quả và thành công nhất không bao giờ khoanh tay chờ đợi nhiệm vụ đến với mình, mà họ chủ động theo đuổi và tạo ra chúng. Họ đầu tư những quyền lực họ có với hy vọng thu về lợi nhuận. Nếu tham vọng của một nhà quản lý là phát triển những năng lực lãnh đạo của mình, đặc biệt là năng lực định hướng, họ nên tìm kiếm những vị trí có tính tự chủ cao, hoặc tìm đến đầu quân cho những vị sếp biết cách phân quyền cho người khác. Tất nhiên, sự tự chủ thường đồng hành với sự phức tạp, áp lực và khả năng thất bại.

Các nhà quản lý cấp cao triển vọng biết tập trung vào những nhân tố đúng đắn của quá trình phát triển nghề nghiệp, tức là cả khía cạnh hữu hình (cơ hội thăng tiến và tăng lương) lẫn vô hình của chức vụ (mức độ được giao phó những nhiệm vụ phát triển có tính thử thách hơn). Những người hài lòng nhất với nghề nghiệp của mình luôn khao khát tiến đến trục quyền lực của công ty. Nếu được mời vào vị trí gần trung tâm, họ không bao giờ né tránh chức vụ, lương bổng và các đòi hỏi đi kèm khác. Họ cũng thoải mái chấp nhận sự "kiểm tra nhanh" của tổ chức trước khi họ sẵn sàng cho công việc mới. Họ không nôn nóng đốt cháy giai đoạn, vì họ không muốn bỏ lỡ những kiến thức, kỹ năng và cả những cơ hội có thể hỗ trợ họ trong công việc sau này.

Một số người so sánh sự nghiệp như chiếc thang, nhưng nhiều người lại cho rằng đây là sự so sánh khập khiễng. "Thang sự nghiệp? Điều gì khiến bạn nghĩ rằng mọi việc trong cuộc đời đều rõ ràng rành mạch như thế?" – một vị sếp đã trả lời như vậy khi được hỏi về các nấc thang sự nghiệp. Những người có thể quản lý sự nghiệp của mình hiệu quả nhất là những người biết tiếp cận sự việc một cách chiến lược, nghĩa là họ biết mình đang ở đâu và muốn đi đến đâu. Họ đặt ra các mục tiêu, định kỳ đánh giá và xem xét lại các mục tiêu đó; họ liên tục rà quét môi trường để tìm kiếm những gì tổ chức cần và qua đó suy ra họ nên phát triển những kiến thức và kỹ năng nào. Thay vì tập trung toàn lực chỉ để thỏa mãn những tham vọng cá nhân, họ sẵn sàng chấp nhận những rủi ro cần thiết và đón lấy các nhiệm vụ mà ở đó họ có thể học hỏi và đóng góp cho các mục tiêu lớn hơn của tổ chức.

Những nhà quản lý có suy nghĩ chiến lược về sự nghiệp có thể chọn cách di chuyển theo chiều ngang, thay vì chiều dọc trong tổ chức, nếu họ tin rằng làm như vậy sẽ giúp họ mở rộng các kỹ năng

và khiến họ đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Đây là người sẵn sàng chấp nhận những rủi ro có thể dự đoán được. Ví dụ, họ sẽ chuyển từ vị trí quản lý bộ phận, nơi họ đã phụ trách và là nơi mà các thành quả của họ đã được ghi nhận, xuống làm một nhân viên bình thường tại nơi có thể giúp họ phát triển khả năng gây ảnh hưởng khi họ không có quyền lực chính thức, đồng thời tạo dựng mạng lưới quan hệ phong phú hơn, hoặc họ tự nguyện nhận nhiệm vụ ở nước ngoài (như hỗ trợ giới thiệu một sản phẩm vào một thị trường mới). Trong bối cảnh toàn cầu hóa của nền kinh tế, những nhiệm vụ đó tạo ra rất nhiều cơ hội tích lũy chuyên môn và kéo dài bảng thành tích trong những lĩnh vực đang ngày càng có ý nghĩa đối với tổ chức, cũng như mở ra những cơ hội đặc biệt tốt để các cá nhân phát triển các kỹ năng lãnh đạo then chốt như chấp nhận rủi ro, xử lý các dữ liệu chưa rõ ràng, gia tăng khả năng thấu hiểu những nhóm người khác nhau. Đổi lại, nhà quản lý phải vượt qua những trở ngại trước mắt như phát triển nghiệp vụ mới về chuyên môn hay thị trường, học một ngôn ngữ mới, hay học cách giao tiếp với những người từ các nền văn hóa khác. Ngoài ra, luôn tồn tại nguy cơ "xa mặt cách lòng", nếu nhà quản lý phụ trách một nhóm ảo.

Xây dựng một mạng lưới các mối quan hệ phát triển

Việc dành thời gian và công sức để củng cố và phát triển mạng lưới quan hệ không chỉ giúp các nhà quản lý mới giải quyết những nhiệm vụ phát triển, mà còn giúp họ kiểm soát rủi ro đi kèm với những nhiệm vụ đó.

Thay vì tìm kiếm một "người hướng dẫn hoàn hảo" như nhiều người vẫn làm, những người thành công nhất trong việc kiểm soát nghề nghiệp thường nuôi dưỡng các mối quan hệ phát triển đa dạng và phong phú nhằm xây dựng một "ban giám đốc của cá nhân" (bao gồm người hướng dẫn, người bảo trợ, người bảo vệ, mẫu thần tượng, nhà tư vấn...). Tùy theo tầm quan trọng của mối quan hệ và dựa trên đòi hỏi của công việc, cũng như nhu cầu phát triển của mình mà họ dành cho từng mối quan hệ một lượng thời gian nhất định. Họ không giao tiếp theo thói quen hoặc chỉ trò chuyện với người mà họ cảm thấy thoải mái nhất. Họ nhận ra và nắm bắt các cơ hội để xây dựng các mối quan hệ mới. Chẳng hạn, họ quyết định tham gia một nhóm dự án đặc biệt dù phải nhận thêm rất nhiều trách nhiệm, bởi vì đây là dịp may hiếm có để gặp gỡ cấp trên và đồng sự từ những bộ phận chuyên môn khác. Những cuộc gặp gỡ như vậy có thể đưa đến những mối quan hệ có tính phát triển, còn những công việc mới sẽ tạo ra cơ hội trau dồi khả năng làm việc phối hợp với nhiều bộ phận khác. Đây là một

trong những kỹ năng lãnh đạo quan trọng nhất.

Ngoài ra, thay vì trăn trở xem ai sẽ là "người hướng dẫn giỏi", các nhà quản lý nên chú trọng đến việc trở thành một "người được bảo trợ hoàn hảo" để thu hút những người khác làm việc với mình. Họ nhận ra rằng các mối quan hệ tương hỗ cần có sự đầu tư và có những rủi ro đáng kể cho cả hai bên. Họ chia sẻ trách nhiệm với người hướng dẫn nhằm đảm bảo rằng mối quan hệ đó có lợi cho cả hai bên.

Để giải thích khái niệm "người được bảo trợ hoàn hảo", tôi sẽ kể câu chuyện về một nhà quản lý mới trong quá trình phát triển không mấy dễ chịu từ một nhân viên của chương trình trợ giúp người lao động. Cô đã không ngừng học hỏi, rèn luyện bản thân và luôn ý thức rằng mình cần học hỏi từ những người khác.

Ông ấy là một người phi thường. Nếu tôi cần nói chuyện với ông về vấn đề gì đó, ông sẽ đề nghị tôi ghé qua văn phòng ông vào cuối ngày. Chúng tôi gặp nhau trong khoảng 15 đến 20 phút, sau đó mọi người cũng dần dần tập trung vào văn phòng của ông ấy để thảo luận về các vấn đề của công ty, các chính sách đang dự thảo, hay các dự án đang triển khai. Tôi – một sinh viên vừa mới ra trường – có thể ngồi trong văn phòng cùng với một giám đốc kỳ cựu. Lần đầu tiên trong đời, tôi đủ thông minh để giữ im lặng nên họ không nhận ra sự có mặt của tôi. Sau này, tôi thường được tham gia vào các dự án quan trọng của công ty. Không phải ai cũng ủng hộ cách làm của ông. Nhưng ông ấy đã từng bước đưa chúng tôi vào mạng lưới các mối quan hệ với nhiều nhà lãnh đạo và quản lý của công ty, đồng thời giúp chúng tôi hiểu biết sâu sắc hơn về văn hóa công ty.

Nhà quản lý mới này rất cởi mở với các nhận xét đánh giá, cho nên những người hướng dẫn cô có thể thẳng thắn trao đổi với cô về những gì họ cảm nhận liên quan đến những việc cô vừa làm (hoặc chưa làm), cách thức tiến hành, và cả cảm giác của mọi người trong tổ chức về phong cách lãnh đạo của cô. Cô có thể sử dụng những thông tin này để phát triển một phong cách lãnh đạo hiệu quả hơn.

Những người hướng dẫn và bảo trợ đem đến cho nhà quản lý mới các nhiệm vụ có độ thử thách tăng dần nhằm giúp họ học hỏi, nuôi dưỡng và mở rộng mạng lưới các mối quan hệ, và mục đích sau cùng là đóng góp cho tổ chức. Nếu mọi người không dám nhận các nhiệm vụ phát triển, họ sẽ không có cơ hội nâng cao kỹ năng chuyên môn của mình mà với tốc độ đổi mới hiện nay, kỹ

năng chuyên môn của các cá nhân có thể nhanh chóng trở nên lạc hậu.

HỌC HỎI SUỐT ĐỜI

Những ai có tham vọng vươn lên vị trí quản lý cao hơn đều phải ý thức về việc phát triển bản thân. Không ai có thể dạy bạn cách quản lý và lãnh đạo, mà bạn phải tự rèn luyện để trở thành nhà quản lý, rồi nhà lãnh đạo. Bởi lẽ là một nhà quản lý có nghĩa là bạn giống như một công cụ và bạn phải sẵn sàng làm việc với chính mình, phải luôn đi đầu trong việc phát triển các khả năng cá nhân trong suốt sự nghiệp. Bạn phải không ngừng theo đuổi và tạo ra các cơ hội phát triển, tức là những kinh nghiệm và các mối quan hệ mà từ đó bạn có thể học cách lãnh đạo.

LỜI KẾT

Tạo ra một văn hóa lãnh đạo và học hỏi

Trong nhiều năm, các bài viết và nghiên cứu về chủ đề phát triển kỹ năng quản lý tràn ngập tại các công ty, các trường kinh doanh và các học viện. Ngay cả việc phát triển nhà quản lý mới cũng ngày càng nhận được nhiều sự quan tâm và đầu tư hơn, khi nhiều tổ chức tin rằng khả năng quản lý là động lực thúc đẩy và lợi thế cạnh tranh trong thế kỷ 21. Dường như trở ngại lớn nhất đối với các tổ chức không còn là vấn đề tài chính nữa, mà là vấn đề thu hút tài năng và tìm kiếm những người có khả năng quản lý những tài năng đó. Nghiên cứu có tính mở màn của hãng tư vấn McKinsey đã viết về điều này như sau:

Chúng tôi tin rằng cuộc chiến giành tài năng là một bước ngoặt chiến lược. Nó âm thầm nhen nhóm từ đống tro tàn của thời đại công nghiệp bùng nổ trong những năm 80 của thế kỷ 20, có bước nhảy vọt trong những năm 90, và sẽ tiếp tục định hình lại cả thế giới trong những thập kỷ tới.

Đó là bước ngoặt khi người ta thừa nhận rằng hiện nay tài năng là động cơ quan trọng đối với hoạt động của tổ chức, rằng khả năng thu hút, phát triển và giữ nhân tài sẽ là một lợi thế cạnh tranh chính trong tương lai.

Tạo ra tình huống để thu hút, phát triển và giữ nhân tài là việc dễ dàng, nhưng biến điều đó thành hiện thực lại là chuyện hoàn toàn khác. Trong khi các nhà quản lý, bộ phận nhân sự và các giáo sư của trường thương mại có đầy đủ cơ hội tiếp cận nhiều nguồn thông tin rộng lớn về cách mọi người thực hiện công việc quản lý và lãnh đạo, cũng như những gì họ cần học hỏi, thì họ vẫn phải vật lộn khi ứng dụng những kiến thức đó vào thực tế cuộc sống.

Các nhà quản lý "được sinh ra" hay "được tạo ra"? Có một niềm tin phổ biến rằng các kỹ năng quản lý, nhất là các kỹ năng lãnh đạo, là

thứ không thể học hỏi mà có được, và đa số trong chúng ta cho rằng các nhà lãnh đạo là những cá nhân kiệt xuất với tài năng bẩm sinh. Nhiều người còn nhầm lẫn giữa khả năng lãnh đạo với uy tín (trong khi đây chỉ là một nguồn của quyền lực) và phần lớn mọi người hiểu rằng uy tín là điều mà bạn chỉ có thể có, hoặc không. Một số có khuynh hướng thần thánh hóa những người đang ở các vị trí quyền lực và thậm chí biến họ thành các nhân vật huyền thoại. Ai cũng muốn tin rằng có "người khổng lồ" trong công ty, nhưng nếu chúng ta nhìn xuống, chúng ta sẽ thấy những tảng đá lớn làm bệ đỡ dưới chân họ. Sở dĩ họ có thể đứng cao hơn chúng ta là nhờ họ có những kinh nghiệm trong quá khứ và cả những người hướng dẫn, giúp đỡ họ. Trái với niềm tin hoang đường bấy lâu nay, các nghiên cứu đáng tin cậy đã xác nhận rằng trở thành nhà quản lý là một quá trình học hỏi đầy gian khổ, nhiều áp lực và không có con đường tắt nào. Nói tóm lại, năng lực quản lý không thể có được sau một khóa học mà về cơ bản đó là quá trình học hỏi lâu dài từ những kinh nghiệm thực tế: các nhà quản lý học bằng cách làm việc, quan sát và tương tác với những người khác. Tuy nhiên, kinh nghiệm có thể là một ông thầy tàn nhẫn và không hiệu quả, và đôi khi các nhà quản lý vẫn vấp phải những sự cố "biết mà không thể tránh".

XÓA BỎ CÁI CŨ, TIẾP NHẬN CÁI MỚI

Điều gì gây trở ngại khiến các tổ chức không thể thực hiện những việc cần thiết nhằm tạo dựng tài năng quản lý? Chúng ta hãy bỏ qua sự chú trọng vào cá nhân các nhà quản lý và sự phát triển của họ để xem xét nền văn hóa tổ chức ẩn sâu bên trong, cùng những tác động của nó lên việc học hỏi. Các nhà quản lý cấp cao vẫn chưa chú ý đầy đủ tới hai vấn đề có liên quan mật thiết với nhau. Thứ nhất là nghịch lý trong quản lý giữa một bên là hiệu quả công việc và bên kia là sự học hỏi và phát triển. Thứ hai là nhu cầu tạo ra văn hóa tổ chức có một mức độ cân bằng và an toàn nhất định về mặt tâm lý.

Ngày nay, các nhà quản lý cấp cao không muốn hoặc không thể duy trì sự thỏa hiệp giữa hiệu quả tài chính hiện tại và các nhu cầu phát triển tài năng trong dài hạn. Bên cạnh đó, mức độ lưu chuyển ngày càng tăng của người lao động đã khiến các công ty trở nên miễn cưỡng khi đầu tư phát triển nhân viên – họ sợ rằng kẻ khác nẫng tay trên những quả ngọt mà họ đã bỏ công vun trồng, chăm sóc. Tuy nhiên, một tổ chức chỉ chú trọng đến hiệu quả theo cách như vậy sẽ khó có điều kiện tạo dựng một nền văn hóa học hỏi và phát triển. Muốn tối ưu hóa việc học hỏi, tất cả mọi người trong tổ chức cần phải có cảm giác an toàn về tâm lý, tức là

cảm thấy việc chấp nhận rủi ro cá nhân được xem là an toàn trong phạm vi nhóm và tổ chức. Một tổ chức càng có nhiều áp lực phải đạt được hiệu quả trước mắt sẽ càng có nhiều người cần được hỗ trợ về tinh thần. Để khắc phục sự mất cân đối giữa hiệu quả và giúp mọi người có cảm giác an toàn tâm lý, các tổ chức cần điều chỉnh những quy tắc cơ bản của trò chơi hoặc thay đổi nền tảng văn hóa nội bộ. Và tất cả chúng ta đều biết đây là việc không đơn giản. Nếu ban lãnh đạo cấp cao không sẵn sàng giải quyết những vấn đề này, những nỗ lực phát triển kỹ năng quản lý sẽ vấp phải nhiều trở ngại.

Với sự phức tạp của trách nhiệm mới và khối lượng khổng lồ những điều phải học hỏi, nhà quản lý mới nhất định sẽ phạm sai lầm và cần đến sự giúp đỡ của nhiều người khác. Tuy các lãnh đạo cấp cao có thể rất quan tâm đến việc học hỏi và theo dõi sâu sát từng hoạt động, nhưng đôi lúc nhà quản lý vẫn mắc lỗi khi được giao những nhiệm vụ phát triển. Nếu mỗi sai lầm và thất bại – hai nhân tố thiết yếu của việc học hỏi – lại bị chỉ trích gay gắt, họ sẽ né tránh những nhiệm vụ mà họ thấy không thoải mái, và các tổ chức sẽ mất cơ hội phát triển các nhà lãnh đạo tương lai.

Craig Weatherup, người sau này là chủ tịch và giám đốc điều hành của Pepsi-Cola khu vực Bắc Mỹ, đã mô tả những yếu tố then chốt giúp ông trưởng thành và tiến bộ trong sự nghiệp. Ông nói khi lần đầu tiên trở thành nhà quản lý, ông "có vô số cơ hội, và không ít trong số đó đã thất bại". Ông kể lại một lần hồi mới bắt đầu công việc, khi ông phải giải trình với cấp trên, Roger Enrico, về việc ông sắp để vuột mất thương vụ trị giá 20 triệu đô-la. Weatherup có thể bị sa thải, nhưng thay vào đó ông rút ra một bài học quan trọng rằng sai lầm là một "sản phẩm phụ" của việc chấp nhận rủi ro và là cơ hội quan trọng để trưởng thành. "Toàn bộ nhân viên ở PepsiCo đều thấm nhuần phương châm làm việc tại đây là: 'Hãy chấp nhận rủi ro và hình phạt, cố gắng không lặp lại điều đó, nhưng phải tiếp tục quyết tâm'" – ông nói. Con người chỉ có thể học cách quản lý và lãnh đạo, nếu họ sẵn sàng chấp nhận rủi ro và thử nghiệm những cách làm mới. Học hỏi, đặc biệt là tự học hỏi để hoàn thiện bản thân, có nghĩa là phải chấp nhận bị tổn thương và thừa nhận những gì mình chưa biết.

Có một số dấu hiệu cho thấy ngày càng nhiều công ty đang chuyển biến theo hướng tích cực, đồng thời các nhà quản lý và lãnh đạo cấp cao bắt đầu thực hiện những bước đi cần thiết hướng đến một nền văn hóa khuyến khích khả năng lãnh đạo và học hỏi.

ĐÁNH GIÁ LẠI VỀ "SỰ PHÙ HỢP"

Vậy thì các công ty đang làm gì? Trước hết, họ nhìn nhận nghiêm túc về các tiêu chí và cơ sở lựa chọn để đề bạt các cá nhân lên vị trí quản lý. Trở lại các hình mẫu về quyền lực và ảnh hưởng cho việc học hỏi, họ đang xem xét lại quan điểm của mình về khái niệm "phù hợp". Phải thừa nhận rằng đang có sự thay đổi trong tiêu chí đánh giá về sự phù hợp giữa con người với sự thăng tiến lên công tác quản lý.

Khi đưa ra quyết định đề bạt, các công ty đã thận trọng hơn với những gì được gọi là "khả năng siêu phàm", như thông tuệ, học hỏi nhanh và dễ thích nghi với môi trường mới. Người có khả năng học hỏi nhanh và tiếp thu tốt hơn những người khác một phần là nhờ đã có kiến thức nền tảng và xu hướng tự xem xét nội tâm. Họ là những người biết suy nghĩ theo cách hiểu tốt nhất của từ này. Họ bắt chước các nhà thám hiểm khi gặp phải những tình huống mới. Họ chào đón các ý tưởng mới và họ có thể kết hợp các quan điểm khác nhau. Họ có kỹ năng giao tiếp nên dễ dàng tìm kiếm và sử dụng những ý kiến đánh giá của người khác.

Các lãnh đạo cấp cao và bộ phận nhân sự nên tự hỏi: Liệu những người đang được cân nhắc thăng tiến đã sẵn sàng chưa? Họ có khả năng học hỏi từ kinh nghiệm và chấp nhận thay đổi bản thân không? Họ có các phẩm chất của "những học viên hoàn hảo" khiến người khác sẵn sàng hướng dẫn không (chẳng hạn, có thể chấp nhận những đánh giá tích cực và cả tiêu cực)? Liệu họ có dám thừa nhận rằng những gì họ biết còn quá ít ỏi? Họ có sẵn sàng yêu cầu người khác giúp đỡ không? Một trong số những nhà hàng thành công nhất tại Mỹ đã đặt câu hỏi như thế này cho các ứng viên tham gia tuyển dụng: "Bạn đã gặp trở ngại gì tại công việc cũ khiến bạn không thực hiện tốt công việc, và bạn làm thế nào để khắc phục những trở ngại đó?". Điều họ muốn biết là liệu cá nhân đó có trao đổi vấn đề với những người khác không, liệu có "cố gắng trở thành một anh hùng có thể một mình giải quyết vấn đề" không.

Các công ty hiểu rằng họ không nên loại bỏ bất kỳ ứng viên nào, trước khi có đầy đủ bằng chứng thuyết phục (thực tế đã cho thấy nhiều trường hợp những người sẵn sàng chấp nhận rủi ro hoặc cố gắng thay đổi bị loại khỏi danh sách đề bạt). Sự thăng tiến và những nhiệm vụ có tiềm năng phát triển thường được ưu tiên dành cho những người có nhiều nét tính cách tương đồng với sếp nhất, chứ không phải người có khả năng cống hiến nhiều nhất hoặc đem lại lợi nhuận cao nhất. Cho dù không thừa nhận, nhưng tất cả chúng ta đều cảm thấy dễ dàng đặt niềm tin vào một người gần giống mình. Vậy thì có vấn đề gì ở đây? Thứ nhất, điều đó

không công bằng. Thứ hai, những người có tài thường rời bỏ tổ chức khi họ nhận ra những điều bất công đó. Thứ ba, nhiều nghiên cứu cho thấy sự đa dạng (giới tính, chủng tộc...) trong tổ chức có thể làm tăng tính sáng tạo và cải tiến, và theo đó gia tăng lợi thế cạnh tranh. Để khắc phục những thành kiến phổ biến trong quá trình cất nhắc này, rất nhiều tổ chức đang xây dựng lại quy trình đề bạt của mình, cụ thể là nâng cao hoặc chỉnh sửa toàn bộ các hệ thống quản lý nhằm gia tăng số lượng và chất lượng của các tiêu chí lựa chọn. Không phải ngẫu nhiên mà ngày càng có nhiều nơi áp dụng Hệ thống đánh giá 3600, theo đó, các tổ chức đang yêu cầu bộ phận nhân sự rà soát lại các quyết định về nhân sự. Ví dụ, trước đây, các bảng thành tích vẫn luôn được xem là loại thước đo chính xác nhất về sự đóng góp dài hạn của các cá nhân đối với một tổ chức và là một tín hiệu quan trọng về tài năng của họ, nhưng hiện nay các công ty đã phải thừa nhận rằng những đánh giá về hiệu quả hoạt động cá nhân và bảng thành tích công việc là chủ quan và phiến diện, đặc biệt không phải lúc nào nó cũng là thước đo phù hợp đối với những thách thức, thành công và sai lầm của một cá nhân. Một người với bảng thành tích đẹp đẽ hay khiến người khác để ý. "Các ngôi sao" thường dễ được tha thứ và cho cơ hội thứ hai để sửa chữa sai lầm, trong khi "những kẻ chậm tiến" lại không dễ dàng ghi điểm.

PHÁT TRIỂN SỰ PHÙ HỢP

Thay vì xem việc phát triển quản lý là "lựa chọn người phù hợp nhất", các tổ chức bắt đầu nhìn nhận đó là việc "phát triển người phù hợp nhất". Ban lãnh đạo và bộ phận nhân sự cần đưa những giá trị và quy tắc phát triển này vào văn hóa tổ chức, đồng thời xem việc phát triển và quản lý tài năng như một lợi thế cạnh tranh lâu dài. Các tổ chức cần tiến hành một cuộc nghiên cứu nội bộ nhằm xác định nhân viên của mình cần những gì để thành công trong tổ chức, cụ thể là những phẩm chất, năng lực, thái độ và giá trị nào trong bối cảnh kinh doanh hiện tại và tương lai. Khi đã xác định được những chi tiết này, họ cần làm rõ là các nhà quản lý mới phải học hỏi những kỹ năng, thái độ và những giá trị cần thiết nào để làm việc hiệu quả trong điều kiện cụ thể của tổ chức. Để trả lời những câu hỏi này, các tổ chức nên quan sát con đường sự nghiệp của những nhà quản lý thành đạt và đặt câu hỏi: Nhiệm vụ phát triển nhất của họ là gì? Khi nào họ đảm nhận các trách nhiệm về quản lý? Những nhiệm vụ đó được thực hiện như thế nào? Các mối quan hệ phát triển chủ yếu của họ là gì? Họ tạo dựng mạng lưới đó như thế nào? Yếu tố nội tâm nào thôi thúc họ tận dụng những cơ hội học hỏi này? Chúng ta đã nghe các nhà quản lý nói rằng phần lớn kiến thức và kinh nghiệm của họ có được là từ

công việc, nên các nhà quản lý nhân sự có thể dễ dàng chuyển các chương trình đào tạo ra ngoài khuôn khổ trường lớp, nghĩa là sắp xếp nhiều tiết học theo kiểu thực hành hơn và chú ý hơn đến các cơ hội học hỏi tiềm ẩn trong công việc thường nhật. Chẳng hạn, những nhiệm vụ phát triển chủ yếu trong tổ chức của bạn là gì? Những nhiệm vụ này được lập ra như thế nào? Đâu là những nguồn lực, nhất là các mối quan hệ, mà mọi người cần? Ai chịu trách nhiệm hướng dẫn cho ai? Tại sao? Có thể gỡ bỏ những rào cản nào để tạo ra một nền văn hóa có tính phát triển hơn?

Với đa số các tổ chức thì "việc phát triển người phù hợp nhất" là một sự thay đổi có tính căn bản. Nó đồng nghĩa với việc khuyến khích mọi người tự học hỏi để hoàn thiện bản thân, sẵn sàng đón nhận các nhiệm vụ phát triển, đặc biệt là chủ động tìm kiếm những nhiệm vụ có tính thách thức và phát triển kỹ năng quản lý. Bên cạnh đó, các tổ chức có thể tạo ra các nguồn lực và công cụ để trợ giúp các nhà quản lý mới tận dụng được những kinh nghiệm vừa làm vừa học của mình.

Phương pháp phát triển quản lý có vẻ đơn giản, nhưng lại rất khó thực hiện do khó đạt được sự dung hòa giữa hiệu quả và nhu cầu phát triển. Ví dụ, nếu bạn có một dự án quan trọng đòi hỏi có một số kỹ năng lãnh đạo nhất định, liệu bạn có mạnh dạn giao cho một nhà quản lý đang cần phát triển những kỹ năng đó (và xem đây là một nhiệm vụ phát triển của anh ta) hay không, hay bạn giao cho một người có kinh nghiệm hơn vì anh này đã biết rõ cách triển khai công việc? Quản lý các yếu tố có tính cạnh tranh này là một việc khó khăn. Một mặt, bạn cần triển khai dự án cho khách hàng sao cho hiệu quả nhất; mặt khác, bạn cần khuyến khích phát triển tài năng lãnh đạo. Rõ ràng là bạn phải đưa ra những lựa chọn và chấp nhận mức rủi ro hợp lý. Nhưng các tổ chức luôn có xu hướng chọn cách an toàn nên họ có nguy cơ để mất những người dám đối mặt với thách thức và có khát vọng vươn lên. Biện pháp trung lập nhưng nguy hiểm được nhiều tổ chức áp dụng là vẫn giao các nhiệm vụ phát triển, nhưng sau đó sẽ trừng phạt nếu người thực hiện dám chấp nhận một số rủi ro và vì thế phạm phải một số sai lầm. Cách làm này sẽ gửi đi những thông điệp tổng hợp và có thể khiến nhiều người e ngại, không muốn thử nghiệm và thay đổi.

Với những ai coi học hỏi và kinh doanh là hai khái niệm độc lập thì thực tế đã chứng minh rằng đó là một quan điểm sai lầm. Mọi người chỉ có thể học cách quản lý thông qua những kinh nghiệm tích lũy trong quá trình làm việc. Bằng cách thúc đẩy công việc theo hướng học hỏi và để nhân viên tự thực hiện, các công ty có

thể phát hiện ra rất nhiều tài năng quản lý. Các công ty cần liên tục tạo cơ hội cho các nhà quản lý nghiền ngẫm và củng cố các bài học kinh nghiệm của mình, đồng thời suy nghĩ nghiêm túc về dạng tài năng mà họ cần, từ đó xác định loại kinh nghiệm cần thiết để phát triển tài năng đó.

Ví dụ, tại Công ty General Electric, chương trình Work Out được thiết kế với mục đích ban đầu là loại bỏ những thủ tục quan liêu, rườm rà không cần thiết, đồng thời thiết lập cơ chế hợp tác mới giữa ban lãnh đạo và nhân viên để mọi người cùng làm việc tốt hơn. Dựa trên mô hình diễn đàn mở thường được áp dụng tại các cuộc gặp gỡ tại New England, người lao động được khuyến khích tìm tòi và trình bày về cách làm mới có thể khiến công việc của họ đạt hiệu quả hơn. Lãnh đạo phải có ý kiến phản hồi ngay lập tức đối với các ý tưởng đó và giải đáp thỏa đáng mọi câu hỏi hay thắc mắc của họ. Hơn 200.000 nhân viên của General Electric đã tham gia vào chương trình Work Out và rất nhiều dự án lý thuyết-thực hành có sự tham gia của các nhóm liên cấp và liên tổ chức. Nhờ đó, General Electric không chỉ nhận diện được những thách thức đầy áp lực của từng khu vực thị trường, mà còn xác định và phát triển được một lực lượng lãnh đạo nòng cốt cho tương lai. Các nhóm trong liên tổ chức chịu trách nhiệm xử lý những vấn đề cấp bách trong công ty, rèn luyện các kỹ năng lập chương trình và làm việc theo nhóm. Các thành viên tham gia phát triển nhóm thực hành và mạng lưới quan hệ trong tổ chức là những tài sản rất có giá trị trong các mục đích ngắn hạn và dài hạn. Stephen Kerr, một giám đốc của Crotonville là bộ phận đào tạo quan trọng của General Electric, đã mô tả sức mạnh của phương pháp lý thuyết-thực hành và các nhóm thực hành mà họ tạo ra:

Họ có mặt khắp nơi, các nhóm sản xuất, nhóm tài chính, nhóm công nghệ... phải nói là có hàng trăm nhóm liên ngành và liên bộ phận. Nhờ những nhóm này (và chương trình đào tạo theo các dự án lý thuyết-thực hành), các nhà lãnh đạo trẻ tuổi của GE đã phát triển được mạng lưới quan hệ mà họ sẽ cần dùng đến trong suốt sự nghiệp của mình tại công ty. Họ chia sẻ ý tưởng tại các cuộc gặp gỡ này để mọi người tranh luận, hoàn thiện rồi sau đó đem áp dụng trở lại vào công việc thực tế của họ. Khi có mặt trong các nhóm này là họ đã được chú ý, và từ đây các nhà lãnh đạo sẽ biết được ai là người thật sự có năng lực, có triển vọng. Các bài kiểm tra trong trường học, những điểm số cao và thành tích thi cử chưa đủ để tạo ra hoặc rèn luyện tài năng lãnh đạo, và càng không thể tạo được niềm tin – những điều mà chỉ có phương pháp lý thuyết–thực hành làm được.

Cách học hỏi hiệu quả nhất mà các công ty có thể đưa ra là các nhiệm vụ phát triển nhằm kéo mọi người ra khỏi "vùng an toàn" của mình, bởi vì như đã mô tả ở trên, loại nhiệm vụ này thường có một số phần việc vượt quá khả năng hiện tại của người được giao. Chúng cho phép các nhà quản lý mới một khoảng tự chủ nhất định để quyết định những việc phải làm (lên kế hoạch) và cách thức triển khai (huy động một tập thể cùng làm việc). Chúng ta thử xem xét những điều mà nhà quản lý có thể tích lũy được từ những nhiệm vụ phát triển ở nước ngoài.

Các nhà quản lý học được gì khi nhận công tác ở nước ngoài?

Kỹ năng quản lý	Đặt câu hỏi Đạt được sự thỏa hiệp Cởi mở hơn Có thể giao tiếp với nhiều loại người
Chấp nhận sự mơ hồ	Ra quyết định dù chỉ có rất ít thông tin Hành động mà chưa hiểu tường tận mỗi sự việc sẽ tiến triển theo hướng nào
Quan điểm đa chiều	Nhìn nhận sự việc từ quan điểm của người khác Dự báo hành động của người khác Chấp nhận những loại người khác nhau
Khả năng làm việc	Giao tiếp nhiều hơn Tạo ảnh hưởng cá nhân nhiều hơn

Nguồn: N. Adler, "Những khía cạnh quốc tế của hành vi tổ chức", Boston: PWS-Kent, 1991.

Giao nhiệm vụ phát triển không có nghĩa là ném những người có tài xuống hồ và bỏ mặc cho họ chìm hoặc để họ tự vùng vẫy ngoi lên. Ngay cả một vận động viên leo núi kỳ cựu nếu phải trèo lên một cái thang đã mất gần hết các thanh ngang cũng có thể bị ngã. Các nhiệm vụ phát triển chỉ có tác dụng như phép thử, nhằm tìm kiếm sự phù hợp giữa nhu cầu phát triển của một cá nhân và khả năng đạt được các kết quả tốt từ những cơ hội cụ thể, nhiều ý nghĩa. Dạng nhiệm vụ này cho phép người thực hiện tích lũy kỹ năng chuyên môn, thiết lập quan hệ với những người có thể giúp họ học hỏi từ những kinh nghiệm đó. Khi có cơ hội thích hợp, họ sẽ tạo ra kết quả, gây dựng uy tín và chuẩn bị để theo đuổi những

nhiệm vụ khó khăn hơn.

Có thể nêu một số hình thức đơn giản của nhiệm vụ khó khăn là lãnh đạo một nhóm đặc biệt liên chức năng, hoạch định một ý tưởng giới thiệu sản phẩm mới, hay làm việc với tư cách là trợ lý cho người điều hành bộ phận then chốt trong tổ chức. Roger Enrico, người sau này là phó chủ tịch của Công ty nước giải khát PepsiCo, đã dành trọn một năm để tập trung lý giải những vấn đề cơ bản này. Ông tin rằng công ty sẽ không thể duy trì vị thế cạnh tranh hoặc thực hiện chiến lược toàn cầu, nếu không bổ sung thêm các tài năng quản lý. Ông đã phỏng vấn các lãnh đạo cấp cao, như Craig Weatherup, để tìm hiểu xem họ đã học làm quản lý như thế nào. Những câu hỏi của ông là:

• Các nhà quản lý cần có năng lực, thái độ và giá trị gì trong bối cảnh kinh doanh hiện tại và tương lai?

• Về cơ bản, tiêu chí "phù hợp" là gì?

• Những cá nhân đó có phù hợp không? Họ được đánh giá như thế nào?

• Những nhiệm vụ phát triển chủ yếu là gì?

• Những nhiệm vụ này được tạo ra như thế nào?

• Các nhà quản lý cần những nguồn lực gì và các mối quan hệ nào?

• Ai sẽ hướng dẫn và huấn luyện ai? Tại sao? Kết quả là gì?

• Chúng ta cần tháo gỡ những rào cản nào?

Qua nhiều cuộc phỏng vấn cá nhân và hoạt động nhóm, ông đã tìm ra câu trả lời cụ thể cho từng câu hỏi. Bước đầu tiên trong việc xây dựng quan điểm chiến lược nhằm phát triển quản lý phải là sự phán đoán cẩn trọng, sau đó công ty có thể giao nhiệm vụ phù hợp với nhân viên dựa trên các nhu cầu phát triển của họ.

Tuy nhiên, với đa số các công ty, việc phân bổ nhiệm vụ là quá trình khá mẫn cảm và là điểm mà thế cân bằng giữa học hỏi và phát triển dễ bị phá vỡ nhất. Rất nhiều công ty cố gắng đưa ra những nhiệm vụ liên chức năng có tính luân chuyển như một cơ chế phát triển quản lý. Thông báo công khai về những vị trí công việc và những yêu cầu kèm theo cũng là phương pháp khá phổ biến. Khi các thành viên trong nhóm biết được những vị trí nào đang cần tuyển dụng, họ sẽ tìm ra lý lẽ để thuyết phục cấp trên

cho họ có cơ hội phát triển bản thân.

Một khi các nhà quản lý còn lơ là trách nhiệm phát triển nhân viên, chúng ta sẽ không thể hy vọng có nhiều thay đổi trong việc phát triển tài năng quản lý. Ban lãnh đạo cấp cao thường nói về vấn đề phát triển dài hạn, nhưng lại chỉ tặng thưởng cho các kết quả đạt được trong ngắn hạn. Các cá nhân tạo được doanh thu cao nhất và năng động hơn những người khác có chắc là sẽ được thăng tiến lên các vị trí cao hơn? Trừ khi các tiêu chí về thu nhập và sự thăng tiến phản ánh quyết tâm phát triển tài năng, bằng không, lãnh đạo cấp cao không thể hy vọng tạo dựng được nền văn hóa của sự lãnh đạo và học hỏi. Không có gì ngạc nhiên khi các hãng dịch vụ chuyên nghiệp – nơi tài sản quý giá nhất là con người – chính là những tổ chức hiểu rõ nhất nghịch lý giữa hiệu quả hiện tại với sự học hỏi và phát triển lâu dài.

Khi các công ty bắt đầu chú ý hơn đến việc học hỏi và phát triển, họ nhận ra rằng cấp trên thường gây trở ngại hơn là trợ giúp sự phát triển của các nhà quản lý mới. Như đã nói ở trên, có đến một nửa số nhà quản lý mới trong nghiên cứu này không chịu tìm gặp cấp trên của mình để nhờ giúp đỡ, và đa số họ đều cảm thấy việc đó chỉ khiến họ bị chỉ trích và khiển trách. Các công ty này đã bỏ lỡ một cơ hội quý giá để hướng dẫn và huấn luyện các kỹ năng cần thiết cho các nhà quản lý mới của mình! Tuy nhiên, phải thừa nhận là trong rất nhiều tổ chức, rất ít các nhà quản lý có được những kỹ năng cơ bản này, bởi họ cũng học hỏi từ kinh nghiệm.

Do các tổ chức đang ngày càng chú trọng vào các chính sách khuyến khích phát triển nhân viên nên họ khám phá ra sự cần thiết phải phát triển khả năng của các nhà lãnh đạo – những người giữ vai trò chủ đạo trong việc thúc đẩy người khác. Nếu các nhà lãnh đạo ở vào thế phải giúp đỡ nhân viên của mình học hỏi từ thực tế và tận dụng những kinh nghiệm đó, họ phải trực tiếp hướng dẫn, đưa ra những đánh giá nhận xét công bằng và liên tục gợi ý các cuộc trao đổi, thảo luận có tính phát triển. Nhằm khắc phục sự thiếu hụt về năng lực, một số công ty hiện nay còn mở các chương trình đào tạo dành cho ban quản lý cấp cao với nội dung tập trung vào những vấn đề cơ bản của việc huấn luyện và hướng dẫn – những kỹ năng mà đúng ra họ nên có ngay từ những nhiệm vụ quản lý đầu tiên của mình.

CẤP TRÊN NHẠY BÉN LÀ YẾU TỐ THEN CHỐT

Mặc dù văn hóa tổ chức luôn được xem là nền tảng, song sự nhạy bén của cấp trên trong việc xử lý các báo cáo trực tiếp mới là động

lực chủ yếu trong việc phát triển quản lý. Các công ty đang bắt đầu tận dụng vai trò đầu tàu này của các nhà quản lý. Nếu "nhà quản lý là người của thay đổi" là câu chuyện của những năm 90 thì câu chuyện của hôm nay là "nhà quản lý là người huấn luyện". Thậm chí, nhiều bài báo còn so sánh giám đốc điều hành như một giáo viên của tổ chức. Các yếu tố "mềm" như niềm tin và sự cân bằng tâm lý đang dần được chú ý nhiều hơn, đồng thời nhắc nhở các nhà lãnh đạo suy nghĩ về một văn hóa học hỏi mà họ đang tạo ra trong tổ chức của mình. Họ hoàn toàn có thể chủ động trợ giúp các nhà quản lý mới. Nhà quản lý cấp trên phải làm sao cho mọi người có trách nhiệm với công việc, hướng tới các tiêu chuẩn cao, nhưng cần nhất quán trong cách giải quyết vấn đề khi xảy ra các sai lầm không tránh khỏi. Điều này sẽ giúp mọi người có cảm giác yên tâm. Những vị sếp này biết rõ những điểm yếu của các nhà quản lý mới, ví dụ như ít chú ý đến các mối quan hệ đồng sự quan trọng, không biết giao phó công việc, hay chưa chú trọng đúng mức đến việc quản lý sự thay đổi. Họ tìm kiếm những nhà quản lý mới, nhận dạng sự thiếu tự tin của họ rồi giúp họ học hỏi bằng cách khuyến khích suy nghĩ và củng cố các bài học kinh nghiệm của họ. Cuối cùng, họ khiến nhà quản lý mới phải có trách nhiệm với chính quá trình phát triển của bản thân, sau khi cung cấp cho họ một số công cụ cần thiết để tận dụng những kinh nghiệm vừa học vừa làm.

Các nhà lãnh đạo cần khuyến khích những nhà quản lý mới học hỏi càng nhiều càng tốt, dù họ tiếp nhận bất kỳ nhiệm vụ nào. Chẳng hạn, nhà quản lý cấp trên có thể chất vấn cấp dưới của mình về các vấn đề sau:

• Xác định một hoặc hai cơ hội phát triển quản lý đã có trong vài tháng trước (tham gia vào một nhóm liên chức năng, bắt đầu một dự án cải tiến chất lượng...).

• Bạn có tận dụng được cơ hội đó không?

• Nếu không, hãy nêu lý do tại sao.

• Việc hành động/không hành động của bạn có ảnh hưởng gì đến nhóm của bạn và cả tổ chức?

• Bạn mong đợi những cơ hội phát triển khả năng lãnh đạo nào trong tương lai gần?

• Tôi có thể giúp bạn những gì?

Qua các câu hỏi đó, cấp trên có thể ra tín hiệu cho cấp dưới rằng

họ đang được kỳ vọng có thể lãnh đạo và chịu trách nhiệm về quá trình phát triển của chính mình. Ngoài ra, những câu hỏi đó còn có tác dụng khích lệ mọi người tư duy chiến lược về sự nghiệp. Vậy thì những kinh nghiệm nào họ nên tìm kiếm và những mối quan hệ nào họ nên xây dựng?

TĂNG CƯỜNG VĂN HÓA HỌC HỎI

Có thể kể ra một vài yếu tố cần thiết để củng cố/tăng cường một nền văn hóa nhạy bén với việc học hỏi về hoạt động quản lý như:

• Ban lãnh đạo phải dành thời gian và sự quan tâm nhất định cho

việc phát triển quản lý;

• Dung hòa giữa hiệu quả ngắn hạn với việc học hỏi và phát triển dài hạn;

• Nghiên cứu về những gì mọi người cần học hỏi và cả cách thức để học hỏi những điều đó;

• Một môi trường an toàn về tâm lý;

• Có sự kết nối hợp lý hơn giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược con người;

• Tạo ra cơ hội và nguồn lực cho việc học hỏi.

Như vậy, chúng ta đã biết phải làm gì và giờ đến lúc hành động. Các nhà quản lý hiệu quả sẽ không hỏi: "Liệu tôi có đang quản lý và lãnh đạo không?", mà họ sẽ trăn trở với những vấn đề hóc búa hơn: "Liệu tôi đã tạo ra môi trường mà mọi người có thể học hỏi để quản lý và lãnh đạo?". Sự thay đổi trọng tâm này buộc chúng ta phải đặt câu hỏi về những giả định căn bản. Có phải các nhà lãnh đạo là những người kiệt xuất? Hay liệu một người bình thường cũng có thể trở nên xuất chúng? Liệu có tài năng tiềm ẩn nào đang chờ được tỏa sáng? Đây cũng sẽ là mối quan tâm chủ yếu của những người có quyền lực và ảnh hưởng thật sự trong tổ chức. Hãy xem nhận xét thú vị của Nelson Mandela, cựu tổng thống Nam Phi:

Nhà lãnh đạo giống như một người chăn cừu. Anh ta đi sau cả đàn cừu và để cho con đầu đàn đi trước. Những con khác cứ ngoan ngoãn theo sau mà không nhận ra rằng tất cả chúng được điều khiển từ phía sau.

Trước đây, chúng ta vẫn cố gắng biến các nhà quản lý thành "người cầm cờ phía trước", nguyên nhân một phần là để đối phó với những thách thức ngoài tầm kiểm soát trong những năm cuối thế kỷ 20. Chúng ta tìm kiếm các nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa và có khả năng xoay chuyển tình thế. Giờ thì chúng ta phải dựa trên quan điểm khác rằng lãnh đạo là đương đầu với sự thay đổi. Chúng ta cần tìm hiểu sâu hơn về cách "lãnh đạo từ phía sau". Những lời của Mandela nhắc chúng ta rằng nhà lãnh đạo phải là huấn luyện viên kiêm kiến trúc sư của nền văn hóa tổ chức. Về cơ bản, phong cách lãnh đạo này là kết quả của quá trình tạo dựng văn hóa tổ chức, trong đó cho phép mọi người tận dụng những tài năng riêng có của mình.

VỀ TÁC GIẢ

Linda A. Hill là giáo sư về Hành chính Kinh doanh thuộc Trường Kinh doanh Harvard, và là người phụ trách phát triển các nhà lãnh đạo mới và ứng xử trong tổ chức của chương trình MBA. Bà là tác giả của nhiều cuốn sách về quản lý như Becoming a Manager: Mastery of a New Identity, Power and Influence Customized Course Module, và đồng tác giả cuốn Managing Your Career và Managing Teams. Bà cũng nhận được nhiều giải thưởng về các chương trình phát triển quản lý truyền thông như High Performance Management, Coaching và Managing for Performance. Các hoạt động đào tạo và tư vấn của giáo sư Hill còn được mở rộng ra các lĩnh vực như quản lý sự chuyển đổi, quản lý các mối quan hệ liên chức năng, toàn cầu hóa, quản lý sự nghiệp, phát triển năng lực lãnh đạo. Bà đã từng cộng tác với nhiều tổ chức, bao gồm Cabot Corporation, General Electric, IBM, Novo Nordisk, Molex International, PricewaterhouseCoopers, National Bank of Kuwait, Morgan Stanley Dean Witter.

Giáo sư Hill hiện là thành viên ban giám đốc của State Street Corporation and Cooper Industries, Trustees of the Rockefeller Foundation, Bryn Mawr College, và The Children's Museum. Bà cũng là thành viên ban tư vấn của American Repertory Theatre, Independent Means, và Getty Leadership Institute for Museum Management.

Linda A. Hill đã nhận được học bổng nghiên cứu sau tiến sĩ tại Trường Kinh doanh Harvard và bảo vệ thành công luận án tiến sĩ về khoa học hành vi tại Trường Tổng hợp Chicago.